

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

PIAO
2025-2027



INDICE

PREMESSA	3
SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA	4
SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	9
SOTTOSEZIONE 1. VALORE PUBBLICO	9
SOTTOSEZIONE 2. PERFORMANCE	12
SOTTOSEZIONE 3. ANTICORRUZIONE	15
SOTTOSEZIONE 4. TRASPARENZA	24
SEZIONE III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	27
SOTTOSEZIONE 1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA	27
SOTTOSEZIONE 2 - LAVORO AGILE	29
SOTTOSEZIONE 3 - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	33
SOTTOSEZIONE 4 - AZIONI POSITIVE E GENDER EQUALITY PLAN	33
SEZIONE IV MONITORAGGIO	35

ALLEGATI:

Allegati alla SEZIONE II

Allegato 1 - Obiettivi del Piano della Performance per il triennio 2025-2027

Allegato 2 – Scheda trasparenza

Allegato 3 – Area acquisizione e progressione del personale

Allegato 4 – Contratti pubblici lavori

Allegato 5 – Contratti pubblici forniture e servizi

Allegato 6 – Area farmaceutica ospedaliera

Allegato 7 – Area gestione entrate, delle spese e del patrimonio

Allegato 8 – Area sperimentazione cliniche

Allegato 9 – Area gestione decessi intraospedalieri

Allegato 10 – Patto di integrità

Allegato 11 – Schede di valutazione rischio

Allegati alla SEZIONE III

Allegato 12 - Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2025-2027

Allegato 13 - Schede del Piano delle Azioni Positive

Allegato 14 - Schede del Gender Equality Plan

PREMESSA

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) costituisce un documento unico di programmazione che favorisce un disegno organico e integrato della strategia dell'Ente, con l'obiettivo di assicurare la massima semplificazione, in una visione integrata e complessiva dei diversi assi di programmazione e, al contempo, garantire la qualità e la trasparenza dei servizi e la progressiva reingegnerizzazione dei processi.

Il Piano è adottato secondo lo schema di cui al D.M.

Funzione Pubblica n. 132 del 30/06/2022 ed ha durata triennale con aggiornamento annuale; esso è predisposto esclusivamente in formato digitale e pubblicato sul sito del Dipartimento della Funzione Pubblica e sul sito istituzionale della Monasterio.

Il Piano, in particolare, è strutturato in **quattro sezioni**:

- I. Scheda anagrafica dell'Amministrazione;
- II. Valore pubblico, performance e anticorruzione;
- III. Organizzazione e capitale umano;
- IV. Monitoraggio.

Il PIAO, sinteticamente, definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della *performance*;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- le modalità e le azioni finalizzate alla semplificazione delle procedure e alla realizzazione della piena accessibilità all'Ente;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere;
- le modalità di monitoraggio degli esiti con cadenza periodica.

SEZIONE I - SCHEDA ANAGRAFICA

ENTE	FONDAZIONE TOSCANA "GABRIELE MONASTERIO" PER LA RICERCA MEDICA E DI SANITÀ PUBBLICA
CODICE AZIENDA	090.907
SEDE LEGALE	VIA TRIESTE, 41, 56100 - PISA
SEDE OPERATIVA DI PISA	OSPEDALE SAN CATALDO-CNR, VIA MORUZZI 1, 56100 - PISA
SEDE OPERATIVA DI MASSA	OSPEDALE DEL CUORE, VIA AURELIA SUD, 54100 - MASSA
SITO WEB	http://www.monasterio.it
TELEFONO (centralino)	050 3153711
INDIRIZZO PEC:	protocollo.ftgm@pec.it
CODICE FISCALE / PARTITA IVA	93062260505/01851550507

L'ENTE

CHI SIAMO

Costituita dal Consiglio Nazionale delle Ricerche e dalla Regione Toscana il 15 Maggio 2007, la Fondazione Toscana "Gabriele Monasterio" per la Ricerca Medica e di Sanità Pubblica (di seguito Monasterio) trae origine dall'esperienza ultratrentennale dell'Istituto di Fisiologia Clinica del CNR nell'ambito della Sanità toscana e costituisce oggi, in forza della L.R.T. n. 85/2009, **Ente Pubblico del Servizio Sanitario Regionale Toscano** ed è qualificata quale "**presidio specialistico**" svolgente attività sanitarie specialistiche e "attività di ricerca, sperimentazione e formazione in collaborazione con le università e le aziende ospedaliero-universitarie per il miglioramento e lo sviluppo dell'assistenza nel servizio sanitario regionale".

Si tratta, dunque, di una struttura di alta specialità che concentra le proprie attività cliniche e di ricerca nel settore delle malattie cardiovascolari e delle discipline affini.

Sono organi dell'Ente:

- il Direttore Generale, cui sono riservati tutti i poteri di gestione, nonché la legale rappresentanza dell'Ente;
- il Consiglio di Amministrazione, con funzioni di indirizzo, programmazione e controllo in particolare per le attività di ricerca;
- il Collegio dei Revisori dei Conti, che vigila sulla gestione finanziaria, esamina i bilanci ed accerta la regolare tenuta delle scritture contabili.
- Il Presidente, che propone al Consiglio di Amministrazione le linee di indirizzo delle attività di ricerca e cura le relazioni con Università ed istituzioni pubbliche e private.

L'organizzazione dell'Ente è fondata su criteri di multidisciplinarietà e multiprofessionalità e mira allo sviluppo delle competenze professionali tecniche e scientifiche, in una logica tesa alla ricerca continua del miglioramento dei risultati assistenziali e scientifici. E ciò con l'obiettivo prioritario di assicurare l'ottimale erogazione delle prestazioni sanitarie, ponendo concretamente **il paziente al centro del percorso di diagnosi e cura**, e di sviluppare, al contempo, attività di ricerca e sperimentazione negli ambiti di interesse dell'Ente: così la ricerca clinica e delle

applicazioni tecnologiche in Sanità prende spunto dall'evidenza clinica e dai quesiti che l'attività sanitaria pone e, al tempo stesso, fornisce alla clinica elementi di riflessione e progresso.

La gestione dell'Ente è basata su principi di programmazione e controllo che danno attuazione agli obiettivi definiti con la pianificazione aziendale ed è realizzata tramite un sistema di *budgeting*, con l'assegnazione di risorse ed obiettivi e la valutazione della *performance* delle strutture aziendali.

L'organizzazione e le attività dell'Ente, sono improntate a criteri di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza, garantendo il coinvolgimento dei professionisti nel processo gestionale.

La Regione Toscana, con la Delibera della Giunta n. 1262 del 29 novembre 2021, ha assunto la decisione di avviare l'istanza di riconoscimento della Monasterio quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) ai sensi del D.lgs. n. 288/2003, ritenendo tale riconoscimento strategico per il Servizio Sanitario Regionale.

Il riconoscimento quale IRCCS potrà rappresentare uno sviluppo istituzionale di grande rilevanza per l'Ente in marcata continuità con propria storia e consentirà di valorizzare il tradizionale approccio, orientato all'innovazione e alla ricerca di cure ed a trattamenti sempre più personalizzati e centrati sui bisogni dei pazienti, delle loro famiglie e dei *care-givers*.

Il nuovo *status*, inoltre, conferirà alla Monasterio la veste giuridica adeguata al pieno sviluppo delle potenzialità scientifiche, e determinerà il consolidamento dell'integrazione istituzionale con il mondo della Ricerca consentendo, in particolare, la piena partecipazione alle attività dell'Ente da parte del Consiglio Nazionale delle Ricerche, della Scuola Superiore Sant'Anna e dell'Università di Pisa nonché la realizzazione di piattaforme congiunte e integrate di ricerca e ricerca traslazionale per la condivisione personale, tecnologie e competenze.

COSA FACCIAMO

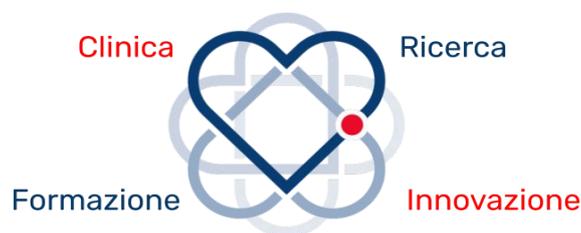
La Monasterio svolge istituzionalmente attività specialistiche di diagnosi e cura e attività di ricerca in ambito sanitario e delle tecnologie applicate alla Sanità, anche in collaborazione con il CNR (ed in particolare l'Istituto di Fisiologia Clinica), Università, Scuole Superiori, Enti di Ricerca e con l'Industria.

In particolare, missione dell'Ente è la cura e il trattamento delle malattie cardiopolmonari, per l'intero ciclo di vita, dal neonato al grande anziano, sfruttando le tecnologie più innovative di diagnostica specialistica avanzata e interventistiche e sempre coniugando clinica, ricerca, innovazione e formazione.

La Mission della Monasterio è, quindi: prendersi cura del cuore dei pazienti - per l'intero ciclo di vita - coniugando clinica, ricerca, innovazione e formazione.

Mission:

*Ci prendiamo cura del **cuore** dei nostri pazienti,
per l'intero ciclo di vita.*



Le attività sanitarie.

L'Ente, pertanto, costituisce presidio ospedaliero di alta specialità per la cura delle patologie cardiopolmonari ed eroga, in particolare, prestazioni di:

- cardiologia neonatale, pediatrica e per adulti;
- emodinamica diagnostica ed interventistica neonatale, pediatrica e per adulti;

- elettrofisiologia;
- cardiocirurgia neonatale, pediatrica e per adulti;
- anestesia e terapia intensiva neonatale, pediatrica e per adulti;
- pneumologia;
- endocrinologia e malattie del metabolismo;
- trattamento dislipidemie ed ldl-afèresi;
- imaging avanzato;
- medicina di laboratorio.

L'Ente eroga prestazioni sanitarie in regime di ricovero ordinario e di day-hospital, oltre che in regime ambulatoriale e di day-service. In particolare:

- presso l'Ospedale San Cataldo-CNR sono erogate prestazioni specialistiche di cardiologia interventistica e non interventistica, medicina cardiovascolare, elettrofisiologia e pneumologia, oltre che di diagnosi e cura di specifiche malattie del metabolismo;
- presso l'Ospedale del Cuore di Massa sono erogate prestazioni specialistiche di cardiocirurgia e di cardiologia interventistica e non interventistica rivolte a neonati, pazienti pediatrici ed adulti;
- particolarmente rilevante, in entrambe le strutture, la presenza di imaging multi-modale avanzato (TC, PET, RM, SPECT, ecc.).

La Monasterio, oggi, costituisce:

- centro di riferimento regionale per le attività di cardiocirurgia pediatrica;
- centro di riferimento regionale per le attività di cardiologia pediatrica interventistica;
- centro di riferimento regionale per le attività di lipoafèresi;
- centro di riferimento regionale per l'ECMO cardiorespiratorio in età neonatale e pediatrica;
- centro di riferimento regionale integrato per il percorso nascita per le gravi cardiopatie congenite.

Stanti le caratteristiche di centro di alta specialità, e a motivo della tradizionale vocazione alla collaborazione con altre Istituzioni, sono di particolare rilievo le collaborazioni che la Monasterio ha in essere con i vari Enti del SSN.

Un cenno particolare meritano le attività di cooperazione sanitaria svolte dall'Ente a favore di Paesi svantaggiati: tali attività, svolte segnatamente in ambito pediatrico, prevedono missioni all'estero per lo svolgimento di attività di diagnostica cardiologica e di interventistica cardiocirurgica ed attività di formazione di personale medico e non medico di tali Paesi, finalizzate ad accrescerne le competenze e, in prospettiva, ad incrementare la capacità di diagnosi e gestione autonoma delle patologie cardiache.

In relazione alle indicazioni regionali ed alla peculiare configurazione e missione dell'Ente, gli obiettivi posti fanno riferimento in particolare a:

- appropriatezza nelle prestazioni ambulatoriali e di ricovero;
- qualificazione dell'Ente nell'ambito delle attività di alta specializzazione;
- sviluppo di processi operativi e produttivi più sicuri efficaci ed efficienti.

Particolare attenzione è posta agli esiti clinici che rappresentano un sicuro punto di forza della struttura, come evidenziato dalle valutazioni effettuate da Enti terzi: negli anni la Monasterio ha mantenuto e consolidato esiti di efficienza organizzativa, complessità del case-mix trattato ed eccellenza clinica.

A partire dalla fine del 2021, inoltre, l'Ente ha affrontato una nuova sfida per gli obiettivi di eccellenza che si è posto, dando avvio al processo per conseguire l'accreditamento secondo gli standard *Joint Commission International*, l'organizzazione indipendente e senza scopo di lucro che, da oltre 25 anni è un motore globale del miglioramento della qualità e della sicurezza dei pazienti nell'assistenza sanitaria.

Monasterio ottiene a maggio 2023 il *JCI Gold Seal of Approval*[®], simbolo universalmente riconosciuto di qualità e sicurezza del paziente: ciò oltre ad aumentare la *reputation* dell'Ente è, prima di tutto, motivo di profondo orgoglio e riconoscimento della storia di cura, rigore scientifico e umanità delle donne e degli uomini di Monasterio.

La tabella di seguito riportata fornisce un quadro di sintesi sulla dimensione e le caratteristiche delle attività sanitarie del 2024 nel loro complesso, con un confronto con nel biennio precedente.

Indicatore	2022	2023	2024
Numero Ricoveri Ordinari	4694	5.032	5.254
Numero Ricoveri Diurni	554	932	900
Totale Attività di Ricoveri	5248	5.964	6.154
Valore Attività di Ricovero	51.216.937 €	54.118.313 €	54.574.081 €
Peso Medio DRG	3,3	3,23	3,11
Peso Medio DRG Medici	0,7	0,7	0,7
Peso Medio DRG Chirurgici	4,3	4,1	4,0
Valore Medio DRG	10.790,57 €	10.559,12 €	10.197,57 €
Valore Medio DRG Medici	2.822,60 €	2.695,12 €	2.709,83 €
Valore Medio DRG Chirurgici	13.994,64 €	13.381,87 €	12.819,34 €
% Incidenza DRG Alta Specialità (> 2 .5 punti)	58,55%	53,44%	52,00%
Degenza media ricoveri ordinari	6,8	6,6	6,2
Incidenza ricoveri extra-regione	16,41%	17,19%	17,2%
N° prestazioni ambulatoriali (non strumentali)	54.378	56.370	64.600
N° esami strumentali ambulatoriali	88.206	90.040	94.318
N° prestazioni diagnostica per immagini	29.972	37.166	36.097
N° esami di laboratorio	250.612	255.937	227.658
Tot. Attività ambulatoriale	423.168	439.513	422.673
Valore Attività Ambulatoriale	16.211.484 €	17.002.167 €	17.519.379 €

* Per il calcolo dei pesi DRG si utilizzano i valori della Regione Toscana

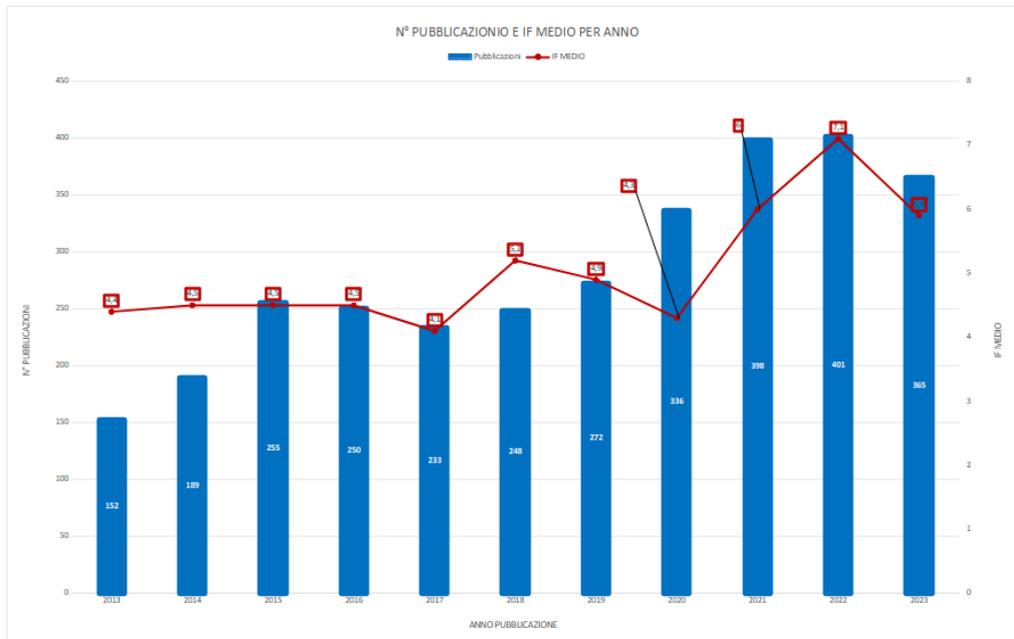
Le attività di ricerca

Ogni articolazione organizzativa dell'Ente persegue, al contempo, obiettivi di natura assistenziale e obiettivi di ricerca su fisiopatologia, diagnostica e trattamento delle patologie oggetto di valutazione clinica o diagnostica, malattie cardiovascolari e polmonari in primo luogo, ma anche (in relazione alla dotazione in diagnostica avanzata di immagine) neoplastiche e neurologiche.

Gli esiti di cura di eccellenza della Monasterio testimoniano come l'impegno nell'avanzamento della conoscenza scientifica, l'innovazione tecnologica e la formazione continua, consentano di generare la migliore risposta di cura per i pazienti.

Le attività di ricerca della Monasterio sono caratterizzate da un approccio multidisciplinare, grazie alle componenti di medicina molecolare, bioingegneria, informatica ed alla collaborazione con gli Istituti del CNR, con la Scuola Superiore "Sant'Anna", la Scuola Normale Superiore, le Università toscane, l'IMT di Lucca, il Politecnico di Milano e gli Enti del SSR, ma anche con l'Industria biomedicale e farmaceutica (General Electric, Abbot, Bayer, Siemens, Pfizer, Novo Nordisk, Boston Scientific e ed altre).

Molto rilevante è la produzione scientifica: nel 2023 le pubblicazioni indicizzate prodotte dai ricercatori dell'Ente sono state 365 con un impact factor medio di 6.4.



Da evidenziare, inoltre, che, al 31 dicembre 2024, erano in corso presso la Monasterio 168 sperimentazioni, di cui 122 no-profit e 46 profit.

L'innovazione

La Monasterio ha consolidato negli anni una forte componente bioingegneristica articolando i propri ambiti di interesse in più settori, fortemente integrati con la clinica, come di seguito sintetizzato:

- analisi statistica, modellistica e software in ambito RM cardiologico e neurologico;
- modellistica e software per la gestione e lo sviluppo dell'iperpolarizzatore e delle sequenze di MR 7T;
- un gruppo omogeneo di ricerca, denominato BioCardioLab (BCL), orientato a supportare il training e la pianificazione degli interventi di emodinamica e cardiocirurgia, in ambito pediatrico e per adulti, utilizzando le simulazioni numeriche e sviluppando simulatori fisici del circolo cardiovascolare.

Di particolare rilievo, l'attività svolta dal gruppo ICT della Monasterio.

La Monasterio, infatti, da anni si è dotata di un proprio sistema informatico che ne permea integralmente le attività cliniche, rendendo la struttura realmente *paperless*: un sistema che, in questi anni, è oggetto di trasferimento tecnologico presso l'Azienda USL Toscana Nord Ovest, l'Azienda Ospedaliera "Meyer" e più recentemente presso l'Azienda USL Toscana Sud Est. Inoltre, si segnala che, nel 2021, l'Ente ha conseguito la certificazione come Dispositivo Medico ai sensi della Direttiva 93/42/CE e della Direttiva 2007/47/CE del proprio software di cartella clinica elettronica.

Nell'ambito della propria missione di trasferimento tecnologico per il miglioramento del Servizio Sanitario Regionale Toscano, la Monasterio ha diffuso la propria cartella clinica presso gli ospedali della ASL Toscana Nord Ovest, della ASL Sud-EST e dell'Azienda Ospedaliera Meyer di Firenze.

E proprio anche grazie alla riuscita di questo trasferimento ed alla solidità e qualità della cartella clinica sviluppata dalla Monasterio, nel 2023 la Regione Toscana ha adottato la DGRT n. 525, con l'obiettivo di dotare tutte le strutture ospedaliere regionali di una cartella clinica elettronica unica regionale (denominata CR1), individuando allo scopo la Cartella Clinica Elettronica sviluppata da Monasterio e dando mandato appunto a Monasterio ed ESTAR di attuare il progetto di dispiegamento di tale cartella sull'intera rete ospedaliera.

La formazione

In Monasterio, le risorse umane rappresentano il più importante patrimonio aziendale e, proprio in considerazione di ciò, la formazione rappresenta per l'Ente uno strumento strategico per lo sviluppo ed al miglioramento delle capacità professionali individuali, ma anche uno strumento primario con cui si accompagnano i processi di miglioramento, l'innovazione tecnologica e dei percorsi e la crescita professionale. In una realtà aziendale come la

Monasterio, dove il connubio tra innovazione tecnologica, ricerca e clinica costituiscono il fulcro attorno al quale si sviluppa e si consolida la *mission* istituzionale, diventa infatti sempre più strategico trasferire, tramite percorsi formativi opportunamente individuati, il “*Know-how* scientifico” presente nell’Ente agli operatori, in modo da rafforzare le rispettive competenze, migliorare le performance individuali e collettive, e facilitare i rispettivi ruoli, anche in termini di sicurezza, appropriatezza ed efficacia.

Ma negli anni la Monasterio ha formato e forma tutt’oggi medici e sanitari, italiani e non, accrescendone le competenze e la conoscenza delle più avanzate tecniche e dei processi più aggiornati di cura: l’Ente, infatti, costituisce da sempre struttura della rete formativa delle Università toscane e di alcune Università di altre regioni per la formazione specialistica di medici e, più in generale, di personale sanitario.

L’Ente, inoltre, accoglie medici e personale sanitario di vari Paesi nell’ambito di progetti formativi o di progetti di cooperazione sanitaria internazionale; da diversi anni, infine, la Monasterio svolge in collaborazione con la Scuola “Sant’Anna” di Pisa, Master universitari di II livello nelle attività “core”: scompenso cardiaco, cardiologia interventistica, cardiologia interventistica-strutturale, cardiocirurgia adulti mini-invasiva.

SEZIONE II - VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, E ANTICORRUZIONE

SOTTOSEZIONE 1. VALORE PUBBLICO

In una Pubblica Amministrazione la missione istituzionale è fornire risposte strutturate e adeguate ai bisogni dei cittadini: si crea, dunque, “valore pubblico quando” si utilizzano le risorse a disposizione in modo efficiente, efficace e funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze dei cittadini, realizzando un miglioramento del livello di benessere degli stessi.

In questo senso le Linee Guida 2017-2020 del Dipartimento Funzione Pubblica definiscono “valore pubblico” il livello complessivo di “benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri *stakeholders* creato da un’Amministrazione Pubblica”.

Nell’ambito della Sanità il tema del soddisfacimento dei bisogni e della creazione di valore riveste ancora più importanza dal momento che si focalizza sui bisogni di salute.

In tale prospettiva, il valore pubblico si crea attraverso la programmazione di obiettivi operativi specifici o trasversali (v. la semplificazione, piena accessibilità, la realizzazione di una comunicazione esterna ed interna efficaci e funzionali, ecc.) e la programmazione di azioni di miglioramento della salute organizzativa, reclutando profili adeguati e formando competenze utili alle strategie pianificate (v. infra “Organizzazione e Capitale Umano”).

La Monasterio, come detto, svolge le proprie funzioni assicurando l’universalità dell’accesso alle prestazioni di diagnosi e cura, nel rispetto dei principi di salvaguardia della dignità della persona, del diritto alla tutela della salute, dell’appropriatezza, efficacia e sicurezza delle cure e del diritto alla riservatezza.

L’Ente, per perseguire la propria *mission* mantenendo i più elevati standard di qualità ed efficienza, promuove e sostiene iniziative dirette a pianificare e favorire l’innovazione e la ricerca in campo clinico, gestionale e delle tecnologie e, in quest’ottica, promuove il trasferimento dei risultati della ricerca scientifica nella pratica clinica, assistenziale e gestionale.

La missione strategica della Monasterio è, dunque, dare risposta ai bisogni di salute assicurando cura efficaci e accessibili con tempestività e senza barriere di cultura, lingua e condizioni socio-economiche, nel rispetto della persona ed in condizioni di sicurezza, utilizzando con efficienza le risorse disponibili.

In tal senso rappresentano principi guida per la gestione aziendale:

- la propria natura di Istituzione pubblica che porta avanti i valori di un Sistema Sanitario Pubblico secondo i principi di Universalità, Uguaglianza ed Equità;
- la centralità della persona e il rispetto della dignità e della libertà della persona;
- l’ascolto e il coinvolgimento dei pazienti e dei loro *caregivers*, oltre che delle Associazioni di volontariato e di tutela del malato;
- la qualità clinico-assistenziale secondo il principio dell’appropriatezza;
- la valutazione di qualità e di esiti;
- la multidisciplinarietà: la medicina, nelle sue diverse discipline, si unisce alle altre scienze per la cura del paziente;
- la promozione della ricerca scientifica nella pratica clinica;
- il continuo adeguamento delle strutture e delle prestazioni rese rispetto ai bisogni dell’utenza;
- il coinvolgimento e la qualificazione delle risorse umane, tramite programmi permanenti di formazione e aggiornamento mirati anche connessi alle innovazioni tecnologiche e ai progressi della scienza;
 - la sostenibilità intesa nelle sue tre dimensioni: economica, riferita a una logica di corretto ed economico utilizzo delle risorse;
 - sociale, riferita alla valutazione del *value* prodotto a beneficio del paziente a seguito dell’introduzione di nuove tecnologie o di modalità organizzative innovative;
 - ambientale, riferita all’impegno concretizzato per contrastare l’inquinamento ambientale.

In questo senso si sono identificati i seguenti **obiettivi strategici**:

a) Ulteriore facilitazione dei rapporti con gli utenti, gli *stakeholders* e gli Enti del Terzo settore.

La Monasterio intende proseguire nel percorso di revisione delle modalità di accesso, al fine di facilitare i rapporti con gli utenti, gli *stakeholders*, le Associazioni di Volontariato e gli Enti del Terzo settore. In particolare, si intende procedere a:

- aggiornamento e semplificazione delle procedure di accesso, anche mediante il ricorso alla tecnologia;
- aggiornamento dei sistemi di accesso alla documentazione sanitaria da parte del paziente e di rilascio telematico di referti clinici ed altra documentazione sanitaria;
- educazione dell’utenza all’utilizzo dei sistemi disponibili per un accesso semplificato alla documentazione ed ai processi;
- coinvolgimento delle associazioni dei pazienti nei percorsi assistenziali e di umanizzazione delle cure;
- aggiornamento degli strumenti informatizzati di comunicazione aziendale.

Monasterio, inoltre, ha sottoscritto il “Codice etico del diritto della persona di minore età alla salute e ai servizi sanitari”, promosso dal Garante per l’Infanzia e l’Adolescenza della Regione Toscana, che intende essere un punto di riferimento valoriale ed una guida per tutti i soggetti che operano in campo sanitario, al fine di garantire alle persone di minore età ed alle loro famiglie il migliore livello di cure e di assistenza, sin dall’epoca prenatale.

b) Certificazione di eccellenza nella qualità e sicurezza delle cure secondo gli standard *Joint Commission International (JCI)*.

L’accreditamento JCI, conseguito nel maggio 2023, rappresenta per la Monasterio uno strumento strategico di fondamentale importanza al fine di assicurare una sempre migliore qualità dei propri servizi.

Il percorso, in particolare, ha previsto una valutazione esterna sul rispetto di standard di eccellenza definiti a livello internazionale per migliorare la sicurezza del paziente e la qualità dell’assistenza sanitaria erogata: in concreto una ispezione approfondita e scientifica all’interno delle strutture dell’Ente effettuata da esperti JCI provenienti da Paesi esteri che, per 5 giorni, hanno svolto un processo di analisi all’interno dei reparti, nelle routine organizzative, in mezzo ai pazienti e al personale, verificando in concreto il rispetto delle procedure definite, e accertando che le conoscenze siano diffuse e partecipate.

Ottenere e mantenere l’accreditamento JCI significa anche ripensare l’organizzazione dei percorsi di cura e i flussi di lavoro sulla base degli standard che JCI stessa ha identificato a seguito di un lavoro decennale di confronto tra esperti internazionali e di analisi della letteratura scientifica.

E proprio il complesso sistema di indicatori quali-quantitativi previsti dagli standard JCI andrà ad integrare il sistema aziendale degli indicatori già in essere nell’ambito di un programma strategico aziendale finalizzato al

mantenimento degli standard richiesti ed al miglioramento della qualità e sicurezza delle cure: un programma che pervade tutta l'organizzazione aziendale.

c) Accredimento BFHI di Unicef per area Neonatologia. Nel giugno 2024 è stata ottenuta la certificazione di fase 1 dell'accredimento BFHI dell'Unicef per l'Ospedale del Cuore, confermando il suo impegno concreto per il benessere e la salute dei bambini.

d) Revisione complessiva del modello di controllo interno e realizzazione di un *datawarehouse* aziendale La Monasterio ha completato nel 2024 un importante progetto strategico di revisione del complessivo modello di controllo aziendale che prevede, tra gli altri, una mappatura del sistema complessivo di indicatori ed un sistema di *datawarehousing* in grado di raccogliere, normalizzare e integrare in un unico ambiente tutti i dati presenti all'interno dell'Ente, siano essi amministrativi, contabili, sanitari o di ricerca, realizzando strumenti di reporting per i vari livelli gestionali e direzionali dell'Ente.

Gli indicatori e la reportistica di controllo che sono stati messi a punto vanno a sistematizzare anche quanto già oggetto di monitoraggio nell'ambito dei Piani di cui alle successive Sezioni del presente documento e quanto oggetto di sviluppo nell'ambito del percorso di Accredimento JCI.

Tra gli obiettivi realizzati vi è anche la messa a punto di uno specifico strumento per la produzione, gestione e diffusione della reportistica di controllo, monitoraggio e di governo aziendale.

e) Innovazione tecnologica e di processo

La mission dell'Ente impone che uno degli obiettivi strategici sia il perseguimento dell'innovazione come elemento portante del Valore.

L'innovazione tecnologica è strumentale al miglioramento dei processi clinici e costituisce al contempo un fondamentale supporto per l'evoluzione organizzativa dell'Ente, la qualificazione ed il benessere dei dipendenti e, segnatamente, il miglioramento della relazione con i pazienti ed i loro familiari.

Coerentemente con le disponibilità del proprio Piano Triennale degli Investimenti, l'Ente si pone l'obiettivo di realizzare specifiche iniziative finalizzate al miglioramento dei processi di comunicazione da e verso i pazienti, nonché dei processi di comunicazione con gli attori della medicina territoriale (in particolare MMG e PLS) e con le strutture ospedaliere regionali per favorire un miglioramento nel processo di cura anche all'esterno della struttura. Coerentemente con la propria vocazione di struttura di avanguardia, la Monasterio ha previsto nel proprio Piano Triennale degli Investimenti interventi volti al potenziamento del parco tecnologico con l'acquisizione di apparecchiature di assoluta avanguardia per la diagnostica avanzata e l'interventistica, che potranno consentire di consolidare ulteriormente il proprio posizionamento di eccellenza nella cura e nell'innovazione in ambito sanitario.

f) Sostenibilità

f.1) Interventi su immobili - Verso Strutture funzionali e sicure

Il 2023 ha visto il completamento del più importante investimento dalla nascita dell'Ente: la realizzazione del nuovo blocco operatorio e delle sale di emodinamica dell'Ospedale del Cuore, progettato tenendo conto delle nuove tecnologie diagnostiche ed interventistiche, inclusa l'interventistica ibrida cardiologica e cardiocirurgica.

Importanti interventi, inoltre, si sono realizzati presso l'Ospedale San Cataldo-CNR, tra i quali il completamento della nuova radiofarmacia, contigua all'Officina Farmaceutica del CNR.

Il Piano Triennale degli Investimenti 2024-2026 - ultimo approvato - prevede una serie di interventi volti a rendere le due strutture ospedaliere della Monasterio più funzionali anche rispetto alle trasformazioni che i processi di cura hanno avuto in questi anni ed agli sviluppi che l'innovazione tecnologica va realizzando.

Nel corso del 2024, presso l'Ospedale del Cuore, sono proseguiti i lavori di:

- adeguamento antincendio ai sensi del DM 19 marzo 2015;
- adeguamento sismico, finanziato tramite fondi PNC;
- realizzazione di un nuovo parcheggio alberato.

E' stata affidata la procedura di gara per la progettazione di fattibilità tecnica ed economica per la realizzazione di una nuova Terapia Intensiva Adulti. Sono in corso di acquisizione da parte dei competenti uffici i necessari pareri preventivi per la predisposizione dell'appalto integrato per l'affidamento della esecuzione dei lavori.

f.2) Risparmio energetico e riduzione impatto energetico delle attività svolte

L'Ente ha pianificato, ed in parte realizzato, una serie di interventi volti al contenimento dei consumi energetici e dell'impatto ambientale delle attività svolte.

In particolare sono già stati installati presso l'Ospedale del Cuore pannelli solari per la produzione di acqua calda sanitaria e un campo fotovoltaico per la produzione di energia elettrica (due azioni che si traducono in una riduzione di circa 50 tonnellate di emissioni di CO₂).

Nei prossimi tre anni l'Ospedale del Cuore e la sede legale dell'Ente, a Pisa in via Trieste, saranno oggetto di una riqualificazione energetica, intervento che rientra nell'ambito di un rapporto di partenariato pubblico privato.

Di seguito i principali interventi che verranno eseguiti:

- la sostituzione di tutti gli infissi e di tutti i corpi illuminanti, con altri più performanti e meno energivori;
- l'ammodernamento della centrale termica, con l'installazione di nuove caldaie a condensazione e con un innovativo impianto di trigenerazione, per la produzione contemporanea di energia elettrica, energia termica ed energia frigorifera;
- installazione di un ulteriore campo fotovoltaico;
- implementazione di un BMS (Building Management System), sistema di gestione efficiente e razionale dei nostri impianti.

Parallelamente è in corso di avvio una campagna capillare tra il personale e l'utenza, una sensibilizzazione rispetto ai consumi energetici ed anche alla corretta differenziazione dei rifiuti.

g) Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

Nell'ambito della Missione 6 - Salute del PNRR, la Monasterio, quale ente del Servizio Sanitario Regionale, è stata individuata dalla Regione Toscana quale Soggetto Attuatore esterno, delegato per le seguenti Linee di intervento:

- M6C2 1.1 "Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero" – Grandi Apparecchiature;
- M6C2 1.2 "Verso un ospedale sicuro e sostenibile" (PNC).

I progetti afferenti a tali Linee di intervento hanno riguardato, in particolare, l'acquisto di n. 3 attrezzature sanitarie specifiche di fascia alta e l'adeguamento sismico dei blocchi E, L2-3, A e D dell'Ospedale del Cuore di Massa.

Al fine di gestire efficacemente i programmi d'investimento e di garantire il rispetto delle prescritte tempistiche, la Direzione dell'Ente ha insediato un apposito Gruppo di lavoro cui partecipano i referenti delle UUOO coinvolte, con il compito di monitorare e coordinare le attività.

SOTTOSEZIONE 2. PERFORMANCE

Il **piano della performance** costituisce il documento programmatico attraverso cui la Monasterio, conformemente alle risorse assegnate e nel rispetto della programmazione sanitaria nazionale e regionale e dei vincoli di bilancio, individua gli obiettivi, gli indicatori ed i risultati attesi per il triennio 2025-2027.

Detto piano dà avvio, pertanto, al ciclo di gestione della performance come previsto dal D.Lgs. 150/2009 che prevede le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi in termini di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli stakeholders.

Quattro sono gli elementi di fondamentale importanza per l'attuazione del ciclo di gestione della performance:

- il piano della performance;
- il sistema di misurazione e valutazione a livello organizzativo;
- il sistema di misurazione e valutazione a livello individuale;
- la relazione della performance.

Il piano della performance, in particolare, si pone lo scopo di:

- portare a conoscenza di cittadini e *stakeholder* gli obiettivi che l'Ente si pone, rendendone noti i risultati

attesi; intende realizzare rendendo noti i risultati attesi;

- pianificare l'attuazione di processi di miglioramento continuo della performance;
- valorizzare il processo di budget ed il sistema di valutazione del personale.

Il piano esplicita, dunque, su un orizzonte temporale triennale, le linee strategiche dell'Ente, su orizzonti temporali di breve termine, la loro declinazione in obiettivi operativi, oggetto di scorrimento annuale, mediante aggiornamento del piano stesso.

Negli anni la Monasterio ha concentrato le proprie azioni per:

- la responsabilizzazione degli operatori con l'attribuzione di obiettivi strategici e operativi chiari e definiti;
- la garanzia di un corretto utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito
- l'adeguamento del Sistema di Reporting che monitora costantemente gli obiettivi posti e che ha il proprio punto di forza nella completa informatizzazione clinica e gestionale dell'Ente.

A fronte di risorse sempre più limitate, di una domanda sanitaria in continua crescita anche in relazione all'invecchiamento della popolazione e all'aumento della cronicità e della necessità di adeguare tecnologie e dispositivi per garantire standard di cura di eccellenza, l'Ente si è costantemente impegnato in interventi di razionalizzazione degli assetti organizzativi e produttivi al fine di garantire in tutti gli ambiti la maggiore efficienza salvaguardando efficacia e qualità delle cure.

Così, pur in presenza di un contesto complesso e mutevole, la Monasterio è riuscita a mantenere le proprie peculiarità di struttura di punta nell'innovazione nella clinica e nella ricerca ed ha consolidato il proprio ruolo di centro specialistico: dal ruolo di riferimento regionale per la cardiocirurgia cardiologia interventistica pediatrica, a quello di *hub* della rete per l'infarto acuto della provincia di Massa Carrara, della Versilia, nonché nell'area pisana, a quello di attore di attività di trasferimento tecnologico in ambito sanitario (v. cartella clinica informatizzata), a quello infine di leader nelle attività di formazione nelle tecniche cardiocirurgiche e di cardiologia interventistica più avanzate.

Per il triennio in esame, in mancanza dell'atto regionale di conferimento degli obiettivi da parte della Regione Toscana, il Piano si rifà agli obiettivi fissati per l'esercizio 2024 con la Delibera G.R.T. n. 192/2024. In merito, si precisa che il Piano stesso potrà subire variazioni e adeguamenti in relazione alla definizione dei predetti obiettivi da parte della Regione Toscana e, più in generale, in relazione a cambiamenti del contesto normativo e di sistema, nonché ad eventuali variazioni nell'organizzazione e funzionamento dell'Ente. E, tra queste, non può non citarsi l'effetto che la conclusione del percorso per il riconoscimento della Monasterio quale Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (RCCS) determinerà anche sulla programmazione dell'Ente stante anche la fase di complessiva riorganizzazione dell'assetto istituzionale ed organizzativo che detto riconoscimento determinerà.

La programmazione operativa

Cardine della programmazione dell'Ente è il sistema di budget che si caratterizza per i seguenti elementi:

- il processo di budget
- la scheda di budget
- la valutazione dei risultati.

Ogni anno, in base agli obiettivi assegnati dalla Regione, si avvia il processo di budget, tenuto conto dell'andamento dell'Ente, degli indici di performance dell'anno in corso e dei precedenti, nonché delle indicazioni contenute nel Piano Sanitario Regionale e negli atti regionali di indirizzo: la completa informatizzazione clinica e gestionale della Monasterio, in merito, assicura un supporto di fondamentale importanza al sistema di governo rendendo disponibili in tempo reale le informazioni relative agli indicatori di efficienza, efficacia ed appropriatezza clinica nonché consentendo un costante monitoraggio dei principali indicatori economici relativi alle attività sanitarie erogate.

Nel tempo il processo di budgeting è stato affinato in modo da rendere il più possibile accessibili dati ed informazioni ai Responsabili di struttura e ciò ha fatto sì che i momenti di periodico monitoraggio costituiscano momenti di confronto e valutazione degli scostamenti sulla base di dati ed informazioni già noti.

Il processo di budget si articola nelle seguenti fasi:

- a) elaborazione della proposta di budget
- b) negoziazione del budget

- c) monitoraggio infrannuale del budget
- d) verifica finale del budget: valutazione della performance organizzativa.

La Direzione Aziendale, tenuto conto dei vincoli economici e normativi posti a livello nazionale e regionale, definisce le linee strategiche di programmazione e gli obiettivi strategici aziendali: su questa base sono definiti gli obiettivi operativi per ciascuna struttura, nonché i relativi indicatori, i valori attesi e i relativi “pesi”, esplicitati nelle schede di budget che vengono sottoposte alla negoziazione con ciascun Direttore di Unità Operativa.

a) negoziazione del budget

La Direzione si confronta con i Direttori di U.O. in merito al contenuto delle schede di budget che, al termine della negoziazione, vengono sottoscritte da parte del Direttore Generale e dei Responsabili di struttura organizzativa che, a loro volta, sono tenuti a portare a conoscenza dei propri collaboratori gli obiettivi assegnati.

b) monitoraggio infra-annuale del budget

L'attività di monitoraggio infra-annuale è tesa a verificare l'andamento di ciascuna struttura rispetto agli obiettivi posti, confrontando quanto negoziato e quanto realizzato con l'evidenziazione degli scostamenti, la ricerca delle cause e l'individuazione di eventuali azioni correttive: nell'ambito di questo monitoraggio, la Direzione Aziendale può autorizzare modifiche agli obiettivi od indicatori, qualora siano intervenute rilevanti novità che incidono sulla definizione stessa dell'obiettivo.

c) verifica finale del budget: valutazione della performance organizzativa

Il processo di budget si conclude con la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi che consiste nel calcolo di tutti i valori raggiunti relativamente ai vari obiettivi inseriti nelle schede di budget delle varie UU.OO.: la sommatoria dei punteggi finali dei singoli obiettivi determina il grado di raggiungimento finale degli obiettivi (da 0% a 100%) da parte della struttura e rappresenta la performance della struttura stessa.

Successivamente l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) si occupa della valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi complessivi alla luce delle risultanze delle verifiche aziendali; ed è su queste basi che il Direttore Generale adotta gli atti di propria competenza e dispone la corresponsione al personale delle relative spettanze.

Il sistema di valutazione adottato dall'Ente prevede:

- 1) la misurazione e valutazione della struttura organizzativa;
- 2) la misurazione e valutazione della prestazione individuale nelle sue due dimensioni:
 - obiettivi individuali
 - comportamenti e competenze individuali

In merito alla valutazione della performance individuale, l'Ente ha adottato da anni un sistema in linea con le normative nazionali e degli indirizzi forniti in materia da parte della Regione Toscana finalizzato alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. Tale sistema tende a:

- supportare i singoli dipendenti nel miglioramento continuo della propria professionalità;
- evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e dell'Ente nel suo insieme;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, grazie al riconoscimento del merito.

Il sistema, in particolare, è ispirato ai principi di:

- trasparenza dei criteri utilizzati e dei risultati della valutazione
- informazione adeguata e partecipazione del valutato al procedimento
- elevato grado di oggettività della misurazione delle performance, soprattutto sulle componenti strettamente legate al trattamento accessorio individuale
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua la valutazione di prima istanza
- garanzia di una valutazione di seconda istanza, su richiesta del valutato.

Con riferimento alla Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, relativa alle “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, Monasterio parte da un sistema di valutazione già consolidato e orientato agli obiettivi posti dal Ministro e, in ogni caso, procederà all'implementazione delle indicazioni operative con portata innovativa a partire dal sistema di valutazione dal 2024.

In **Allegato 1** gli obiettivi del Piano della Performance per il triennio 2025-2027.

SOTTOSEZIONE 3. ANTICORRUZIONE

1. Obiettivi e strategia per la prevenzione della corruzione

I principali obiettivi che si pone la presente sottosezione ai fini della prevenzione della corruzione sono:

1. la valutazione e il monitoraggio del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e di *maladministration*;
2. il mantenimento delle misure organizzative volte a prevenire il rischio di corruzione e di *maladministration* individuato;
3. la creazione di un contesto sfavorevole alla corruzione mediante la continua sensibilizzazione dei dipendenti, attraverso iniziative formative volte ad approfondire le conoscenze, nell'ottica di una condivisione dei principi di eticità ed integrità;
4. la verifica dello stato di attuazione delle misure di prevenzione adottate, implementando ed integrando i sistemi di controllo interno.

Questi obiettivi trovano la principale realizzazione con l'analisi dei processi aziendali e la correlata indicazione delle misure di prevenzione specifiche, al fine di garantire il valore dell'imparzialità.

Può dirsi che la mappatura dei processi aziendali, intesi come una sequenza di attività interrelate e interagenti che trasformano delle risorse in un output destinato ad un soggetto/utente interno o esterno all'Ente (così l'ANAC), abbia raggiunto un buon livello di dettaglio.

Per ogni area di rischio individuata, è consolidato un censimento delle principali attività svolte, con la relativa analisi dei possibili rischi di *maladministration*.

La strategia di Monasterio prevede quali pilastri l'investimento formativo e la comunicazione trasparente nei confronti dei propri dipendenti; ciò in quanto la prevenzione della corruzione richiede il supporto consapevole e convinto da parte di tutti coloro che operano per conto del soggetto pubblico e che sono i fautori dell'integrità dell'amministrazione.

Pertanto, rimane fondamentale costruire e consolidare sensibilità e partecipazione al tema dell'illegalità; in particolare a partire dalla misura del conflitto di interessi, che rappresenta l'espressione operativa del principio costituzionale dell'imparzialità e buon andamento della Pubblica Amministrazione, di cui all'art. 97 della Costituzione della Repubblica.

2. Il contesto esterno e interno

2.1. Contesto esterno

L'analisi del contesto esterno è finalizzata all'individuazione delle caratteristiche culturali, economiche, sociali del territorio nel quale l'Ente opera, tali da favorire o ostacolare il verificarsi di fenomeni corruttivi e/o genericamente illegali.

Nell'ottica di un approfondimento dei dati giudiziari e di una misurazione più reale della corruzione, dal 2016 al 2022 la Regione Toscana e la Scuola Normale Superiore hanno avviato un programma di ricerca sui fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata nella regione.

Dal 2023, il programma è proseguito a cura dell'Istituto Regionale di Programmazione Economica della Toscana (IRPET) che, il 4 aprile 2024, ha presentato il "Rapporto 2023 su illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana".

Dalla ricerca elaborata dall'IRPET, che ha recepito gli indicatori ANAC relativi in particolare ai domini economia e territorio, capitale sociale e istruzione, emerge che le province toscane non appaiono caratterizzate da sostanziali fragilità di natura socio-economica: i pochi casi in cui sono registrati valori alti riguardano gli indicatori relativi alla quota laureati e alla partecipazione femminile alla vita politica, che sono solo indirettamente collegabili alla presenza criminale.

Con riferimento specifico agli ambiti territoriali nei quali opera Monasterio emerge che la provincia di Massa-Carrara è tra quelle toscane con la maggiore incidenza delle cd. *imprese cartiere*¹.

¹Si definiscono imprese cartiere "quelle che emettono fatture per operazioni inesistenti, con l'intento di evadere il fisco, riciclare denaro, non sono realmente operative, non fanno investimenti, non hanno personale, non hanno debiti bancari".

Inoltre, il dato relativo all'eccesso di part-time, che rappresenta un indicatore di potenziale lavoro sommerso, in termini di dichiarazione solo parziale dell'orario di lavoro, registra i suoi valori più elevati nei sistemi costieri, in particolare nei sistemi della provincia di Massa Carrara, oltreché dell'area Livorno, Rosignano, Cecina e Piombino.

Con riferimento alla criminalità organizzata, il Rapporto IRPET evidenzia come nelle Relazioni semestrali della Direzione Investigativa Antimafia (DIA), dal 2017 al 2022, la Toscana viene sempre presentata come una tra le regioni del centro-nord privilegiate dalle mafie, in particolare per il reinvestimento delle liquidità di provenienza illecita: *“Pur non rilevando insediamenti strutturati di natura ‘ndranghetista le diverse indagini susseguitesi negli anni hanno segnalato la presenza di soggetti collegati alle cosche calabresi nelle province di Firenze, Prato, Pistoia e Massa. Le proiezioni criminali di matrice camorristica nella regione risultano distribuite in maniera eterogenea sul territorio, con maggiore concentrazione sulla fascia costiera, in particolare nelle province di Grosseto, nell’alta Maremma, e di Lucca, in Versilia, con la presenza di soggetti legati al clan dei Casalesi, nonché nella provincia di Prato.”*

Sempre con riferimento all'intensità della presenza sul territorio di organizzazioni criminali di tipo mafioso, Massa Carrara presenta il più alto tasso di interdittive antimafia per le imprese e figura tra le province della Toscana a rischio alto di utilizzo del contante a fini di riciclaggio o evasione fiscale.

Con riferimento specifico all'ambito della sanità, opera il Coordinamento Regionale dei Responsabili Anticorruzione del Servizio sanitario toscano, composto dai Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza delle tre Aziende Sanitarie, delle quattro Aziende Ospedaliere, di ESTAR, di Monasterio e di ISPRO. Tale gruppo di lavoro è stato istituito con la DGRT n. 1069 del 2.11.2016.

Alla luce di quanto esposto, può dirsi che la Regione Toscana sia impegnata, in modo forte e costante, a costruire gli anticorpi culturali per riparare e sanare le vulnerabilità evidenziate nel Rapporto citato.

Il contesto culturale e territoriale in cui gravita la Monasterio, in particolare l'ambito pisano, si è rivelato impegnato nell'approfondimento e nello studio dei temi dell'anticorruzione e dell'illegalità che sono divenuti, da qualche anno, oggetto di studio e ricerca da parte delle istituzioni dedite al grado più alto della formazione.

Presso l'Università di Pisa è, infatti, stato istituito il Master in materia *“Analisi, prevenzione e contrasto della criminalità organizzata e della corruzione”* che, nell'a.a. 2024/2025 è giunto alla XV edizione. Il Master si articola seguendo una logica interdisciplinare che intende unire, in una prospettiva comune, i diversi contributi delle scienze sociali: dall'analisi penale e criminologica, all'economia, all'indagine sociologica, storica e politologica. La presenza del Master permette di mantenere viva e solida l'attenzione in materia attraverso l'organizzazione di incontri, seminari e dibattiti.

2.2. Contesto interno

Per l'analisi del contesto interno si rimanda alla parte generale.

3. Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

3. 1. Il Direttore Generale

Nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e dell'attuazione della trasparenza.

3.2. Responsabile per la prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Predisporre le sottosezioni rischi corruttivi e trasparenza che propone al Direttore Generale, verifica l'efficace attuazione delle misure previste e la loro effettiva idoneità a prevenire il rischio corruttivo e propone le eventuali modifiche in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Ente.

Al RPCT spetta, inoltre, l'elaborazione della relazione annuale sull'attività svolta e l'individuazione del personale da inserire nei programmi di formazione.

L'altro versante in cui si esplica l'opera del RPCT è la trasparenza, che comporta l'adeguata e tempestiva pubblicazione dei dati nella prescritta sezione del sito dell'Ente e la garanzia di accesso (nelle forme dell'accesso civico semplice e generalizzato) alle informazioni e ai dati in possesso di Monasterio.

In particolare, verifica periodicamente la correttezza e completezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati nella sezione amministrazione trasparente;
assicura la regolare attuazione dell'accesso civico e accesso civico generalizzato;
segnala i casi di inadempimento degli obblighi in materia di pubblicazione all'UPD, al Direttore Generale e all'OIV.
Con la delibera del Direttore Generale n. 120 del 28 febbraio 2019, l'incarico di RPCT è stato affidato al Responsabile dell'UOC Affari Generali e Legali.

3.3. Dirigenti di Unità operativa

Tutti i dirigenti per l'area di rispettiva competenza:

- svolgono attività informativa nei confronti del RPCT e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 D.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, L. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- partecipano al processo di gestione del rischio individuando per la propria area di competenza, il diverso livello di esposizione al rischio di *maladministration* e corruzione;
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 D.lgs. n. 165 del 2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 bis D.lgs. n. 165 del 2001).

3.4. Dipendenti

I dipendenti, ma anche tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurano rapporti o relazioni con la Monasterio ed operano per perseguire gli obiettivi di essa, sono tenuti a rispettare le prescrizioni, indicate come misure, contenute nella presente Sezione e a prestare la loro collaborazione al RPCT.

3.5. Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Il quadro delle competenze ad essi dapprima attribuite dall'art. 14 del D.lgs. 150/2009, n. 150, è stato successivamente modificato ed integrato dal D.l. 90/2014 e dal D.P.R. del 9 maggio 2016, n. 105 «Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche» e, più recentemente, dal Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Le funzioni già affidate agli OIV in materia di prevenzione della corruzione dal D.lgs. 33/2013, sono state rafforzate dalle modifiche che il D.lgs. 97/2016 ha apportato alla L. 190/2012. La nuova disciplina, improntata su una logica di coordinamento e maggiore comunicazione tra OIV e RPCT e di relazione dello stesso OIV con A.N.AC, prevede un più ampio coinvolgimento degli OIV chiamati a rafforzare il raccordo tra misure anticorruzione e misure di miglioramento della funzionalità delle amministrazioni e della performance degli uffici e dei funzionari pubblici.

L'OIV è chiamato a verificare, in particolare:

- la coerenza tra obiettivi di contrasto al rischio corruttivo e di trasparenza inseriti nella sezione anticorruzione e in quella dedicata alla Performance del PIAO, valutando anche l'adeguatezza dei relativi indicatori;
- i contenuti della relazione annuale del RPCT e la coerenza degli stessi in rapporto agli obiettivi strategici di prevenzione della corruzione e trasparenza, come definiti nel PIAO e agli altri obiettivi individuati nelle altre sezioni;
- che nella misurazione e valutazione della performance si tenga conto degli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- le segnalazioni ricevute su eventuali disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure.

3.6. Responsabile Anagrafe Stazione Appaltante (RASA)

Con Deliberazione direttoriale n. 64 del 25.01.2018 "*Nomina del responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante ai sensi dell'art. 33 ter, comma 1, del D.L. 179/2012*", la Monasterio ha provveduto a nominare quale Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) il Responsabile dell'U.O.C. Acquisti che si è attivato per l'abilitazione del profilo utente di RASA e ha inserito nel sistema telematico i dati identificativi della Monasterio. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione della prevenzione della corruzione.

Il RASA ha provveduto, in conformità alle indicazioni contenute nel Comunicato del Presidente dell'ANAC del 17 maggio 2023, ad iscrivere Monasterio nell'Elenco delle stazioni appaltanti e delle centrali di committenza qualificate, alla luce di quanto disposto dagli articoli 62 e 63, nonché dall'allegato II.4 del Codice dei contratti pubblici, di cui al D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36.

3.7. Gestore delle segnalazioni di ipotesi sospette di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo

La Monasterio, con delibera direttoriale n. 471 dell'11 ottobre 2018 e successiva delibera n. 484 del 23 settembre 2022, ha individuato il Responsabile dell'U.O.C. Bilancio e Controllo di Gestione, quale gestore delle segnalazioni di ipotesi sospette di antiriciclaggio e finanziamento del terrorismo, di cui al Decreto del Ministero dell'Interno n. 233 del 25 settembre 2015. Con il sopracitato provvedimento del Direttore Generale del 2018 è stata approvata anche la procedura interna di valutazione per la segnalazione delle operazioni sospette di riciclaggio e finanziamento al terrorismo all'Unità di Informazione Finanziaria per l'Italia (UIF).

3.8. L'Ufficio per i procedimenti disciplinari (UPD)

La Monasterio, con la Delibera n. 273/2020, ha istituito l'Ufficio per i procedimenti disciplinari in composizione collegiale per il Comparto e per la Dirigenza, da ultimo modificata con la Delibera n. 294/2022.

Con la delibera n. 275/2020 ha provveduto, altresì, alla revisione, integrazione ed aggiornamento dei Regolamenti disciplinari al fine renderli conformi alle nuove disposizioni legislative contenute nei pertinenti CCNL e al D.Lgs. 165/2001.

L'UPD costituisce articolazione di riferimento organizzativo-istituzionale dell'Ente, per quanto riguarda l'esercizio della potestà disciplinare, ai sensi della normativa di legge e di contratto.

L'UPD collabora con il RPCT, perseguendo la violazione da parte dei dipendenti delle misure di prevenzione previste dal Piano che costituiscono illecito disciplinare; propone, altresì, la revisione e l'aggiornamento del Codice di comportamento.

3.9. Coordinamento Regionale dei Responsabili Anticorruzione e Trasparenza

Istituito e coordinato dalla Regione Toscana con con la DGRT n. 1069 del 2.11.2016, il Coordinamento Regionale dei Responsabili Anticorruzione del Servizio sanitario toscano, è composto dai Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza delle tre Aziende Sanitarie, delle quattro Aziende Ospedaliere, di ESTAR, della Monasterio e di ISPRO.

La finalità di tale gruppo di lavoro è quella della gestione integrata delle attività di prevenzione della corruzione trasparenza ed integrità, sede di confronto e di condivisione su tematiche di comune interesse. Nel corso del 2021 la Regione ha provveduto a dare nuovo impulso a tale gruppo di lavoro, attraverso la nomina di nuovo componenti e la sua convocazione sistematica con cadenza mensile.

Nell'ambito degli incontri, sono state oggetto di analisi e confronto diverse tematiche riferite allo specifico ambito della sanità, per citarne alcune: 'inconferibilità' e 'incompatibilità' di incarichi in base alle delibere ANAC n. 1146/2019 e n. 713/2020, rotazione ordinaria del personale degli enti del SSN, in base al PNA 2019 e alle indicazioni operative ANAC del 17/11/2021.

Nel corso del 2022, in particolare, il Coordinamento ha approvato due documenti contenenti le specifiche Linee Guida sulla rotazione del personale e sulla gestione del conflitto di interessi che, oltre a riprendere le disposizioni contenute nella normativa, tengono conto delle numerose linee guida interpretative adottate dall'ANAC.

Nel 2023 i lavori del Coordinamento si sono concentrati sulla revisione delle sopracitate Linee Guida sulla gestione del conflitto di interessi. L'aggiornamento si è reso necessario a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti ad opera del D.Lgs. n. 36 del 31 marzo 2023.

Parimenti necessaria è stata necessaria la revisione della gestione, in ordine a modalità e contenuti, della Sezione "Bandi di gara e contratti" di Amministrazione Trasparente a seguito dell'approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2023-2025, ed in particolare dell'Allegato n. 9.

Il Coordinamento ha provveduto ad elaborare delle modalità condivise per dare attuazione alle suddette norme.

Le attività del Coordinamento nell'anno 2024 sono state dedicate in particolare al potenziamento della formazione nelle materie di competenza; è stata, infatti, predisposta il corso in tema di antiriciclaggio ed è stata

aggiornata la versione del corso “Anticorruzione e Trasparenza”. Tali corsi continueranno ad essere erogati, in modalità FAD, dall’Agenzia formativa regionale FORMAS - Laboratorio Regionale per la Formazione Sanitaria.

4. Misure Trasversali per la prevenzione della corruzione

Di seguito sono indicate le misure trasversali per la prevenzione della corruzione della Monasterio.

4.1. Codice di comportamento

A seguito dell’aggiornamento del D.P.R. n. 62/2013 “Regolamento recante il codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”, entrato in vigore nel luglio 2023, è stato avviato l’iter per l’adeguamento del Codice etico e di comportamento di Monasterio, adottato con la delibera n. 52 del 2015. In particolare, l’adeguamento riguarderà l’introduzione di una sezione dedicata all’utilizzo dei social network per tutelare l’immagine dell’Ente e prevederà lo svolgimento di un ciclo di formazione sui temi dell’etica pubblica e del comportamento etico per i neoassunti, la cui durata e intensità sono proporzionate al grado di responsabilità.

4.2. Gestione del conflitto di interessi e *pantouflage*

La centralità del conflitto di interessi, nella strategia della prevenzione, è dovuta alla circostanza che è strumentale alla concretizzazione del principio generale di buon andamento ed imparzialità dell’azione amministrativa di cui all’art. 97 della Costituzione.

Le disposizioni sul conflitto di interessi attribuiscono rilievo a qualsiasi posizione che, potenzialmente, possa minare il corretto agire amministrativo e compromettere, anche in astratto, l’imparzialità richiesta al dipendente pubblico nell’esercizio del potere decisionale.

La tutela dell’imparzialità viene “blindata” con una serie di interventi quali l’astensione del dipendente in caso di conflitto di interessi, l’autorizzazione in caso di svolgimento di incarichi extra istituzionali, il divieto di *pantouflage*, le ipotesi di inconfiribilità ed incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso enti privati in controllo pubblico, i Codici di comportamento e l’affidamento di incarichi a soggetti esterni in qualità di consulenti, ai sensi dell’art. 53 del D.Lgs. n. 165 del 2001.

Come anticipato, la tematica del conflitto d’interessi è stata oggetto di specifica trattazione da parte del Coordinamento regionale degli RPCT, in esito alla quale è stato approvato un documento, corredato dalla conferente modulistica, contenente indicazioni per agli enti del SSR ai fini dell’adozione di un regolamento aziendale per la gestione del conflitto di interesse.

Strettamente contigue al tema del conflitto di interesse sono le misure volte a regolamentare il cd. “*Pantouflage*” o “*revolving doors*”, termine con cui si intende il passaggio di alti funzionari della pubblica amministrazione a operatori economici privati al termine del rapporto di servizio con l’ente pubblico.

La L. 190/2012 ha voluto regolamentare questo fenomeno, intervenendo direttamente sul T.U. del pubblico impiego, aggiungendo il comma 16 ter all’art. 53 del D.Lgs. 165/2001. Si tratta di una norma volta a ridurre il rischio di situazioni di corruzione connesse all’impiego del dipendente pubblico dopo la cessazione del rapporto di lavoro. Si intende, dunque, evitare che, durante il periodo di servizio, il dipendente stesso possa preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose sfruttando la sua posizione e il suo potere all’interno dell’amministrazione per ottenere, terminato il servizio, un lavoro presso il soggetto privato con il quale entra in contatto.

La Monasterio adotta misure dirette ad evitare il rischio di *pantouflage*, quali l’acquisizione di specifica dichiarazione di insussistenza di tali situazioni e l’apposizione di clausole nei contratti di assunzione del personale, o di affidamento degli incarichi rientranti nell’ambito del D.Lgs. 39/2013, che impongano il divieto di prestare attività lavorativa, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto, nei confronti dei destinatari di provvedimenti adottati o di contratti conclusi con l’apporto decisionale del dipendente nell’esercizio di poteri autoritativi e negoziali. Tale misura è presidiata dalla riserva di richiedere il risarcimento del danno nei confronti degli ex dipendenti, o soggetti equiparati, ai sensi dell’art. 21 del D.Lgs. 39/2013, per i quali sia emersa la violazione dei divieti contenuti nell’art. 53, comma 16 ter, D.Lgs. n. 165/2001; tali misure vengono applicate anche nei bandi di gara o negli atti prodromici agli affidamenti, anche mediante procedura negoziata o affidamento diretto, che prevedano la condizione soggettiva di non aver concluso contratti di lavoro subordinato o autonomo e, comunque, di non aver attribuito incarichi ad ex dipendenti, o soggetti equiparati che hanno esercitato poteri

autoritativi o negoziali per conto dell'Ente nei loro confronti, per il triennio successivo alla cessazione del rapporto.

Per quanto riguarda i controlli relativi alle dichiarazioni rese previsti dal PNA in vigore, si procederà ad introdurre misure di adeguamento non appena ANAC avrà provveduto all'emanazione delle relative indicazioni attuative.

4.3. Whistleblower

La misura del *whistleblower* è stata introdotta con L. 190/2012, e in seguito riformata dal D.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023.

La Monasterio ha svolto attività di formazione e sensibilizzazione dei dipendenti sui diritti e sugli obblighi relativi alla divulgazione delle segnalazioni di azioni illecite e di episodi di *maladministration*.

Nel corso del 2022, inoltre, è stata adottata una specifica procedura aziendale con lo scopo di definire le modalità operative per la presentazione, la ricezione e la gestione delle segnalazioni di illecito in modalità telematica.

Rispetto alla piattaforma in uso, l'Ente ha provveduto tempestivamente ad acquisire l'attestazione di conformità alle esigenze previste dal predetto decreto legislativo.

4.4. Formazione del Personale

Si prevede di proseguire l'opera di sensibilizzazione di tutto il personale, mediante la formazione di base in modalità e-learning, in collaborazione con l'Agenzia formativa regionale "Formas".

Per il prossimo triennio si prevede di svolgere attività formativa residenziale dedicata a focus tematici rivolta ai dirigenti con incarico di struttura e referenti delle aree di rischio mappate e alle figure previste dal Codice dei contratti pubblici (RUP, RES e DEC).

4.5. Rotazione del personale

Permangono forti criticità nell'attuare la rotazione ordinaria, dato che il suo contesto strutturale ed organico, con particolare riferimento alla struttura tecnico-amministrativa, è assai più ristretto rispetto alla comune realtà delle aziende sanitarie, e non permette di ottemperare all'obbligo di rotazione del personale, senza gravose ripercussioni sull'attività ordinaria della stessa.

Per quanto concerne, la misura della rotazione straordinaria di cui all'art. 16, comma 1, del D.Lgs.n. 165 del 2001, non si sono verificati i presupposti cui la misura è subordinata, ossia l'avvio di procedimenti disciplinari o penali per condotte di natura corruttiva.

5. Calcolo del livello del rischio - La metodologia per l'analisi del rischio

Centrale, nel processo di gestione del rischio, è l'analisi della realtà organizzativa della Monasterio, prospettando per i singoli processi il possibile rischio di *maladministration*.

La valutazione finale del livello di esposizione al rischio del processo è il risultato della somma del valore dei suddetti parametri e porta ad un giudizio sintetico secondo la seguente scala di valutazione:

- 0-35: RISCHIO BASSO
- 36-42: RISCHIO MEDIO
- 43-60: RISCHIO ALTO

La suddetta valutazione è stata effettuata utilizzando la "Scheda di valutazione di valutazione del rischio" allegata al presente PIAO. Le schede redatte dai Responsabili sono depositate in atti.

Alle fasi di analisi e valutazione del livello del rischio segue il trattamento del rischio, ossia l'individuazione delle misure concrete, sostenibili e verificabili che debbono essere predisposte per ridurre e prevenire il rischio, sulla base delle priorità emerse in sede di calcolo del livello del rischio. Le misure di prevenzione sono indicate per macroprocesso, in quanto il rispetto delle medesime non può ritenersi confinato ad un processo, inteso come segmento dell'intera attività, ma deve essere esteso al compimento di tutte le operazioni di quella attività complessivamente intesa. Il sistema di valutazione del rischio adottato dalla Monasterio si articola come segue.

All'individuazione delle aree di rischio, segue la mappatura dei processi, ossia l'analisi incentrata su alcune variabili di tutte le attività interrelate che creano valore, trasformando delle risorse (input del processo), in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).

Ciascun processo è stato ricondotto ad un macro-processo (un'aggregazione di processi omogenei che è possibile ricondurre ad unità), per una migliore leggibilità delle tabelle.

La fase successiva è quella che prevede l'analisi e la valutazione del livello del rischio.

A partire dal PNA del 2019 ANAC ha introdotto un sistema di misurazione qualitativo, sulla scorta del modello adottato dal "UN Global Compact", che si basa sul principio di prudenza.

Nel compiere la valutazione del rischio sulla base del nuovo metodo, la Monasterio ha individuato 6 indicatori (*key risk indicators*) ritenuti adeguati e di seguito indicati:

- discrezionalità
- concentrazione di potere
- livello di interesse esterno
- precedenti negativi
- segnalazioni e/o reclami
- impatto economico.

Di seguito, l'elencazione delle aree di rischio e i corrispettivi obiettivi nel prossimo triennio:

N.	Area rischio	Attività da svolgere nel 2025 - 2027
1.	Area Contratti pubblici - comodati e convenzioni	Mappatura dei processi, definizione misure di prevenzione, Gestione del conflitto di interesse, verifica andamento attività,
2.	Area Acquisizione e progressione del personale	Mappatura dei processi, definizione misure di prevenzione, Raccolta delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi da parte dei dipendenti e altri soggetti coinvolti nelle procedure selettive.
3.	Area Farmaceutica Ospedaliera	Mappatura dei processi, definizione misure di prevenzione, Raccolta delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi da parte dei professionisti coinvolti nel relativo processo di approvvigionamento da svolgersi nel corso del 2025
4.	Area Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Mappatura dei processi e definizione misure di prevenzione
5.	Gestione delle sperimentazioni cliniche	Mappatura dei processi, definizione misure di prevenzione, raccolta delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interessi da parte dei professionisti coinvolti, controlli ripartizione proventi ai sensi della PO 1007.
6.	Gestione delle attività connesse ai decessi intraospedalieri	Mappatura dei processi e definizione misure di prevenzione

Applicazione

Per ciascuna delle aree di rischio sopra individuate, si provvede a riassumere in una tabella riepilogativa la mappatura dei singoli macro processi e micro processi che si svolgono all'interno dell'area di rischio di volta in volta considerata. Per ogni macroprocesso verranno evidenziati i rischi specifici di *maladministration* e per ogni processo verrà individuato il relativo livello di rischio.

Il livello di rischio, come già anticipato, viene classificato in tre gradi: basso, medio, alto. Alla tabella riepilogativa dei gradi di rischio, seguirà un prospetto strutturato in modo analogo, ossia ad ogni processo e macro processo catalogato verranno indicate le relative misure di prevenzione. La mappatura dei processi delle aree sopra individuate viene rappresentata in tabelle separate allegate.

5.1. Analisi Area Contratti pubblici

La gestione degli approvvigionamenti presso la Monasterio è suddivisa tra l'U.O.C. "Acquisti", per l'acquisizione di beni e servizi, e l'U.O.C. "Manutenzione immobili e nuove opere" per i lavori, dislocate rispettivamente l'una a Pisa nella sede legale e l'altra presso lo stabilimento ospedaliero di Massa.

La Monasterio per i suoi approvvigionamenti si avvale, come da prescrizioni legislative, principalmente di centrali di acquisto, quali ESTAR e CONSIP e, in via residuale, autonomamente, mediante l'utilizzo di piattaforme informatiche come START (Sistema Telematico Acquisti regionali Toscani), messo a disposizione dalla Regione Toscana o come il Me.PA, strumento del Ministero dell'economia e delle finanze, gestito da CONSIP.

Ne segue che la quasi totalità degli acquisti sono tracciabili informaticamente e, quindi, con un elevato livello di trasparenza e caratterizzati da un basso grado di discrezionalità.

5.1.1. Comodati d'uso e donazioni

La Monasterio, in merito ai comodati d'uso di attrezzature o altre forme di approvvigionamento equivalenti garantisce e si impegna ad assicurare adeguati livelli di trasparenza sui dati che possano rendere tracciabile questa tipologia di rapporti.

Attraverso una ricerca libera presso la sezione dei *“Provvedimenti dell'organo di indirizzo politico”*, presente nella vetrina dell'Amministrazione Trasparente, è possibile accedere alle delibere di autorizzazione all'acquisizione di attrezzature in comodato d'uso, ove sono riportati il richiedente/utilizzatore, la tipologia della tecnologia e la durata del rapporto. Inoltre, per ciascun comodato vengono tracciati i costi a carico dell'Ente scrivente, connessi all'utilizzo nel lungo periodo del bene concesso in comodato.

La Monasterio assicura, altresì, adeguati livelli di trasparenza anche sulle donazioni di denaro e beni mobili e immobili, mediante una istruttoria della proposta di donazione, per accertare la sussistenza dei presupposti per l'accettazione di cui al Codice civile e il rispetto delle prescrizioni della L. R.T. n. 40/2005 per gli enti del servizio sanitario regionale. Al fine di rafforzare i livelli di trasparenza, con Delibera n. 448/2024, l'Ente si è dotato del nuovo *“Regolamento gestione donazioni”*, che disciplina l'accettazione di donazioni e lasciti mortis causa da parte di terzi, sia persone fisiche che giuridiche, di denaro e beni mobili.

5.1.2. Contratti per consulenza e training in ambito formativo

L'attività di training e proctoring consiste nella formazione, svolta dai professionisti dell'Ente, nei confronti di altri professionisti esterni che intendano migliorare le proprie competenze e conoscenze cliniche nel campo della cardiologia e cardiocirurgia, affidandosi alla notevole esperienza specialistica dei medici della Monasterio.

La stipula del contratto, per la Monasterio, è condizione essenziale per legittimare e regolamentare lo svolgimento di tali attività di formazione, da parte del proprio personale sanitario dipendente.

Il contratto per tali tipologie di attività viene stipulato direttamente con la Monasterio e, quindi, il corrispettivo per le attività svolte viene versato all'Ente e non al singolo sanitario coinvolto. È una misura che riduce notevolmente il rischio di creare situazioni di privilegi o di pressioni indebite sui professionisti da parte di soggetti esterni. La trasparenza di questa tipologia di accordi è garantita dalla pubblicazione nella sezione *“Provvedimenti”* delle delibere di autorizzazione.

La Monasterio ha adottato, per questo genere di operazioni, un modello di contratto che viene integrato da un *addendum* relativo ai doveri e agli impegni a carico dei soggetti esterni, in materia di riservatezza.

5.2. Analisi Area acquisizione e progressione del personale

L'Area di acquisizione e progressione del personale è una delle aree di rischio generali ed obbligatorie, in ragione delle possibili pressioni indebite esterne ed interne che possono verificarsi.

Essa comprende tutte le attività relative, che vanno dal reclutamento del personale dipendente e dei collaboratori, alla valutazione e valorizzazione del personale - inclusa l'assegnazione degli incarichi gestionali o professionali – al monitoraggio delle prestazioni extra impiego, alle procedure per l'attivazione e gestione dei contratti libero-professionali e delle borse di studio.

Pertanto, anche nel presente piano si rende necessario procedere all'analisi ed alla valutazione del rischio della suddetta area e dei relativi processi che si svolgono al suo interno.

5.3. Analisi Area Farmaceutica Ospedaliera

Con riguardo al ciclo degli acquisti dei farmaci, la Monasterio si rifornisce, quasi esclusivamente, di prodotti farmaceutici, aggiudicati tramite gare della centrale di committenza regionale. La gestione informatizzata del magazzino consente di monitorare e controllare la movimentazione delle scorte. In particolare, la Monasterio ha sviluppato una propria procedura sulla gestione del farmaco (PO 1007), che disciplina tutte le fasi dall'acquisto al ritiro dei prodotti sino alla consegna ai reparti, in modo da rendere possibile la completa tracciabilità dei processi sino all'assegnazione ai destinatari. La fase del ritiro e consegna dei prodotti farmaceutici viene gestita dall'U.O.C.

Farmacia Ospedaliera, in concorso con l'U.O.C. Gestione Operativa e Servizi Generali Stabilimento di Massa e l'U.O.C. Acquisti.

5.4. Analisi Area Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

In questo ambito, costituisce un'efficace misura di prevenzione la tracciabilità di tutte le operazioni compiute: ogni transazione viene registrata nel sistema di contabilità aziendale secondo i criteri indicati dalla legge e dai principi contabili applicabili, e viene, inoltre, debitamente verificata ed autorizzata. Gli incassi e i pagamenti avvengono mediante ordinativi informatizzati (mandati di pagamento e reversali d'incasso) per il tramite dell'Istituto Cassiere che è tenuto alla resa del conto giudiziale verso la Corte dei Conti. Difatti, la Monasterio è tenuta, in ossequio agli artt. 138 e ss del D.Lgs. 174/2016 "Codice di Giustizia Contabile", alla resa del conto giudiziale per mezzo degli agenti contabili, a tale scopo individuati ai sensi del Regolamento degli Agenti contabili e della Resa del Conto Giudiziale - D.G.R.T. n. 918 del 15 luglio 2019, adottato con la delibera del Direttore Generale n. 607 del 17 dicembre 2019 e revisionato con delibera n. 577 del 17 dicembre 2021.

La resa del conto, quale strumento di controllo sulle risorse pubbliche affidate ai consegnatari, ha un'efficacia preventiva rispetto al verificarsi di possibili fenomeni corruttivi.

Di ogni operazione, viene conservata agli atti un'adeguata e completa documentazione di supporto dell'attività svolta, in modo da consentire una ricostruzione formale e cronologica dell'operazione stessa.

Per quanto concerne la gestione dei flussi attivi e passivi si conferma quanto ribadito nei piani precedenti e la marginalità del rischio riscontrata.

Con riguardo alla Cassa Economale, cui afferiscono i procedimenti di anticipo e rimborso di contanti per le spese, individuate e consentite dal Regolamento Aziendale, si evidenzia che una buona misura di prevenzione è data dal controllo incrociato effettuato, una volta al mese, sui dati del registro degli esborsi, la documentazione contabile conservata a supporto di ogni flusso di uscita, la consistenza del fondo di cassa e le risultanze della ragioneria. Anche in questo caso i responsabili delle casse economali sono agenti contabili tenuti alla resa del conto giudiziale. Il calcolo del livello rischio e la mappatura dei processi relativi all'accettazione amministrativa, del sistema di budgeting e del CUP, attribuito all'UOSVD Programmazione e controllo delle attività sanitarie, è riportato nella scheda allegata, denominata Area Gestione delle entrate, delle spese e patrimonio nella sezione "UOSVD Programmazione e controllo delle attività sanitarie".

5.5. Analisi Area Sperimentazioni cliniche

Le possibili criticità di questa area sono da rinvenirsi negli interessi commerciali e, quindi, potenzialmente indebiti, che le aziende farmaceutiche, interessate ad immettere il proprio prodotto sul mercato, possano riversare sugli operatori che svolgono le sperimentazioni.

La possibile influenza degli Sponsor/Promotori sull'indipendenza scientifica di chi conduce le sperimentazioni cliniche (Principal Investigator) nella conduzione delle stesse, può scaturire dalle somme versate per l'esecuzione degli studi o a qualsiasi altra forma di supporto diretto/indiretto alla ricerca.

In ragione di tale rischio, la Monasterio non destina nessuna quota dei ricavi percepiti né al Principal Investigator né al restante personale coinvolto nello studio, al fine di prevenire potenziali conflitti di interesse tra i ricercatori e le aziende proponenti e/o interessate alla conduzione delle attività.

Infatti, secondo quanto definito nella Procedura Operativa 1007, periodicamente aggiornata, gli introiti vengono destinati - al netto delle spese sostenute per l'effettuazione della sperimentazione - alla Monasterio a titolo di ristoro delle spese generali e ad incremento del fondo per le sperimentazioni no profit, nonché all'U.O. di appartenenza del Principal Investigator, per l'acquisto di beni e/o servizi funzionali all'attività routinaria di questa. Questa scelta strategica consente di riuscire a mantenere per quest'area un livello basso di rischio. Difatti, la circostanza che non siano previsti ricavi personali riduce la probabilità che il personale coinvolto venga indotto a porre in essere comportamenti non appropriati in quanto influenzati da interessi personali.

È, inoltre, garantita la massima trasparenza sulle principali informazioni relative alle sperimentazioni, mediante la pubblicazione dei relativi provvedimenti nella sezione dei provvedimenti dell'Amministrazione Trasparente.

Da ultimo, si evidenzia che la Regione Toscana ha approntato un sistema di monitoraggio mensile ed annuale. Detto monitoraggio comprende l'indicazione dei tempi di stipula del contratto con lo sponsor (in caso di studi profit), rispetto al momento di approvazione del protocollo di studio da parte del Comitato Etico competente e rileva, altresì, i tempi di approvazione dello studio no profit da parte del Direttore Generale, sempre con riferimento all'approvazione da parte del CE.

Nell'anno 2024, sono stati approvati dai competenti Comitati Etici (Area Vasta Nord Ovest e pediatrico) 15 sperimentazioni cliniche e studi osservazionali, mentre 8 studi sono stati approvati alla luce dell'entrata in vigore del Regolamento UE n. 536/2014 e del D.M. del 27 gennaio 2023.

Al 31 dicembre 2024, presso Monasterio, erano in corso 168 sperimentazioni, di cui 122 no-profit e 46 profit.

5.6. Analisi Area Gestione delle attività connesse ai decessi intraospedalieri

La Monasterio ha adottato un proprio protocollo operativo, conformandosi alle disposizioni contenute nel Regolamento di Polizia Mortuaria, per la procedimentalizzazione delle attività da compiersi in caso di decesso intraospedaliero, affinché sia assicurata un'opportuna gestione delle operazioni.

I due stabilimenti dell'Ente sono privi di una propria camera ardente per cui la salma, effettuati i necessari riscontri necroscopici, viene immediatamente trasferita a cura di personale di altra azienda del SSR presso l'obitorio.

Segue che il rischio corruttivo è piuttosto contenuto per la realtà organizzativa specifica della Monasterio.

6. Monitoraggio e Controllo Anticorruzione e trasparenza

Lo stato di attuazione della presente Sezione è, in primo luogo, rilevato, con cadenza annuale, dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, con la stesura della Relazione sulle attività svolte in materia di prevenzione della corruzione nell'Ente di riferimento e, in secondo luogo, dall'O.I.V. e dall'organo di indirizzo dell'amministrazione di riferimento, cui la Relazione viene trasmessa.

Con riferimento specifico, alla Relazione Annuale 2023, può dirsi che il grado di attuazione delle misure di prevenzione, previste nei precedenti piani triennali, continua a confermarsi soddisfacente, in quanto è stata mantenuta nel tempo l'applicazione delle misure di prevenzione obbligatorie, esclusa la rotazione del personale per le ragioni tecniche ed organizzative già esposte nel paragrafo riservato a tale misura.

Per il prossimo triennio, l'Amministrazione prevede di implementare il proprio sistema di verifica, avviando un processo di monitoraggio interno che si strutturi nello svolgimento con cadenza semestrale di audit condotti dal RPCT con l'apporto e la collaborazione dei Responsabili di Unità operative.

Tale riesame di secondo livello, andrebbe ad aggiungersi al controllo effettuato con la Relazione annuale del RPCT e avrebbe ad oggetto l'analisi degli indicatori riferiti al livello di attuazione delle misure principali pianificate all'interno del P.T.P.C. L'intento è quello di raggiungere un ulteriore grado di specificità rispetto alle rilevazioni, già effettuate nella Relazione Annuale del RPCT che riguardano le misure generali ed obbligatorie. Questo controllo è volto a disaggregare gli audit in relazione alle singole aree di rischio riportate nel piano e, tramite il Responsabile di riferimento per ciascuna area di rischio, si intende misurare il grado di attuazione delle misure di prevenzione specifiche previste per la corrispondente area.

L'U.O.C. Affari Generali e Legali sarà l'ufficio che provvederà alla conservazione dei verbali dei suddetti audit.

Sistemi di controllo interno

Nella Monasterio sono presenti i seguenti meccanismi di controllo interno:

- il controllo di regolarità e legittimità amministrativa e contabile, garantito dal Collegio dei Revisori.
- il controllo della conformità della condotta del personale rispetto al Codice etico e di comportamento e al CCNL, eseguito da tutti i Dirigenti e dall'Ufficio Procedimenti Disciplinari;
- il controllo strategico sulla Performance e sugli obblighi di trasparenza, garantito dall'O.I.V.;
- il controllo di gestione, governato dalla Direzione;
- il sistema di controllo interno (SCI di cui al paragrafo che segue);
- la verifica della resa del conto giudiziale, ai sensi del "Codice di Giustizia Contabile", esperita dal Collegio dei revisori.

SOTTOSEZIONE 4. TRASPARENZA

La trasparenza, come definita dall'art. 1 del D.Lgs. 33/2013, quale "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni", allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, riveste l'attributo di misura fondamentale nella strategia della prevenzione della corruzione.

La promozione della trasparenza, unitamente all'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, rappresenta una risposta efficace e calibrata rispetto ai rischi corruttivi cui è esposta l'azione della pubblica amministrazione.

Merita, inoltre, evidenziare come la misura della trasparenza sia rafforzata dalla digitalizzazione dell'intero ciclo dei contratti pubblici, introdotta dal nuovo Codice dei Contratti (D. Lgs. n. 36/2023) a decorrere dal 1° gennaio 2024.

La digitalizzazione, difatti, garantisce tracciabilità, partecipazione e controllo di tutte le attività.

Al fine di garantire la massima trasparenza degli atti e dell'azione amministrativa sono rafforzati gli strumenti informativi a disposizione dei cittadini: in primo luogo, con la c.d. "Amministrazione trasparente" e il diritto di accesso ai documenti e alle informazioni delle pubbliche amministrazioni.

La qualità e l'aggiornamento dei dati pubblicati sono oggetto di periodico monitoraggio sullo stato di attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti, anche sotto il profilo del rispetto del regime normativo per il trattamento dei dati personali.

Si tratta di procedimento di monitoraggio ormai rodato, denominato "Check Trasparenza", svolto mensilmente confrontando il paradigma normativo riepilogato nella tabella esemplificativa dell'Allegato 1 della Delibera ANAC n. 1310 del 28.12.2016 e s.m.i, con la struttura e i dati presenti nella sezione telematica del sito, denominata "Amministrazione Trasparente".

Al termine delle operazioni di monitoraggio, viene avviata un'interlocuzione con i Responsabili delle U.O. interessate al fine di segnalare le anomalie e le carenze e provvedere alla loro correzione ed aggiornamento.

Il flusso informativo che impegna tutte le strutture a trasmettere i dati, oggetti di pubblicazione obbligatoria, al RPCT, è rappresentato e riepilogato nella scheda allegata al presente Piano (Allegato n. 2). Qualora l'attività di controllo rilevi gravi inadempienze, in materia di obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, il RPCT (in ottemperanza all'art. 43 D.Lgs. n. 33/2013) è tenuto a trasmettere gli atti, oltre che alla Direzione Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione, all'ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare.

L'obiettivo della verifica e del controllo che presiede alla procedura "Check Trasparenza" è stato reso più stringente dalla circostanza che tale operazione di monitoraggio è stata assegnata alla UOC Affari Generali e Legali, quale obiettivo del Budget. Il principio dell'accesso e della trasparenza è, quindi, divenuto un obiettivo strategico concreto della Monasterio e un parametro dell'efficienza della performance organizzativa.

Con particolare riferimento alle procedure che gestiscono i fondi del PNRR, Monasterio, che si qualifica come delegato del soggetto attuatore, ha ritenuto di rafforzare la trasparenza e l'accessibilità alle informazioni.

Difatti, oltre alla pubblicazione nella pertinente Sezione dell'Amministrazione Trasparente "*Bandi di gara e contratti*" secondo quanto prevede il D. Lgs. n. 33/2013, gli atti e i documenti relativi alle procedure collegate con il PNRR saranno inseriti anche nella sezione "*Altri contenuti*" in sotto-sezione appositamente dedicata.

Accesso civico

La pagina del sito, dedicata all'accesso civico nella sezione "Amministrazione Trasparente", quale diritto di chiunque di richiedere dati e documenti di cui le pubbliche amministrazioni dispongono salvo eccezioni previste dalla legge, è stata arricchita della modulistica che agevola la presentazione delle istanze.

Il registro degli accessi richiesti con l'indicazione degli elementi essenziali delle istanze avanzate e il relativo esito viene periodicamente aggiornato.

La Carta dei Servizi

La Carta dei Servizi costituisce il mezzo prioritario per portare a conoscenza del cittadino/utente i servizi offerti dall'Ente e le modalità della loro erogazione.

L'adozione della Carta dei servizi ha anche una funzione di monitoraggio e di supervisione, in quanto richiede che le strutture sanitarie si dotino di meccanismi di misurazione del servizio, di informazione agli utenti e di controllo del raggiungimento degli obiettivi.

Tale documento è consultabile nella sezione "Amministrazione trasparente" alla voce "Servizi erogati" del sito internet aziendale.

Nel corso del 2019, sulla base di quanto previsto dalle norme regionali in materia, con Delibera n. 112/2019, è stata istituita la commissione mista conciliativa, un organismo di tutela di II° livello che ha la funzione di esaminare

le segnalazioni degli operatori sanitari e i reclami degli utenti che non sono soddisfatti delle risposte date dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

Con Delibera n. 592 del 17 ottobre 2023 è stata rinnovata la sua composizione.

Comitato di Partecipazione Aziendale

La Monasterio pone il paziente al centro della propria attività (*“un sistema interamente orientato al paziente”*, così il Prof. Luigi Donato, Presidente Onorario della Monasterio).

Ne consegue, tra l'altro, il riconoscere e promuovere la partecipazione dei cittadini/utenti alla migliore gestione del servizio sanitario, quale strumento di diffusione della cultura della legalità e presidio di trasparenza.

In ossequio alla legge regionale n. 75/2017, *“Disposizioni in materia di partecipazione e di tutela dell'utenza nell'ambito del servizio sanitario regionale.”*, che prevede il riordino degli organismi di partecipazione dei cittadini, la Monasterio ha insediato il proprio Comitato Aziendale di Partecipazione, composto da:

- CITTADINANZA ATTIVA;
- FEDERCONSUMATORI;
- UN CUORE UN MONDO;
- AICCA (Associazione Italiana Cardiopatici Congeniti Adulti);
- CONALBE;
- AIDE (Associazione Italiana Dislipidemie Ereditarie).

La citata legge regionale ha inteso affermare una cultura diffusa che consenta un'autentica collaborazione dei cittadini ai processi di disegno e sviluppo dei servizi socio sanitari, mediante il loro contributo al processo decisionale e di monitoraggio, in coerenza ai principi di equità, umanizzazione e appropriatezza.

Il comitato aziendale di partecipazione ha funzioni di consultazione e proposta a supporto della direzione aziendale, in merito alla qualità dei servizi erogati dall'azienda, con particolare riferimento all'equità nell'accesso e nella fruizione dei servizi. In particolare:

1. contribuisce alla predisposizione di documenti di programmazione aziendale, riguardo al rispetto del diritto alla salute dei cittadini nonché alla qualità dei servizi;
2. svolge attività di monitoraggio in merito al rispetto delle garanzie e degli impegni indicati dalla carta dei servizi, tenendo conto degli strumenti di ascolto e di valutazione partecipata e degli indicatori di qualità, sulla base di elementi misurabili, attività di analisi e monitoraggio degli scostamenti tra i singoli obiettivi;
3. partecipa ai processi informativi e comunicativi tra azienda e cittadini, al fine di assicurare la chiarezza delle informazioni e l'efficacia della comunicazione, nonché di promuovere un uso appropriato e consapevole dei servizi;
4. propone incontri con i cittadini, volti a facilitare l'accesso ai servizi, il mantenimento dello stato di salute, l'informazione sulle cure e l'adeguato ricorso ai servizi.

A livello regionale è stato istituito il Consiglio dei Cittadini per la Salute al quale è stato designato, in data 26 febbraio 2021, un componente del Comitato Aziendale di Partecipazione di Monasterio.

Informatizzazione dei processi

Nell'ambito del più generale percorso di implementazione del datawarehouse dell'Ente, di cui si è detto al punto d) della sottosezione 1 Valore Pubblico, è stato portato a compimento nel 2024 la realizzazione di un vero e proprio *“gestionale amministrativo”*, che accorpa e correla i dati provenienti dagli attuali applicativi aziendali in uso all'amministrazione; ciò assicura il perseguimento dell'obiettivo della completa informatizzazione dei flussi all'interno dell'Ente, in vista della realizzazione dell'obiettivo del trasferimento automatico delle informazioni, oggetto di pubblicazione, direttamente dagli applicativi aziendali.

Patti d'integrità

La Monasterio, in attuazione dell'art. 1, comma 17, della L. n. 190/2012, adotta e utilizza protocolli di legalità o patti d'integrità per l'affidamento di commesse. A tal fine, l'Ente inserisce negli avvisi, nei bandi di gara e nelle lettere di invito la clausola di salvaguardia secondo cui il mancato rispetto del protocollo di legalità, o del patto di integrità, dà luogo all'esclusione dalla gara e alla risoluzione del contratto.

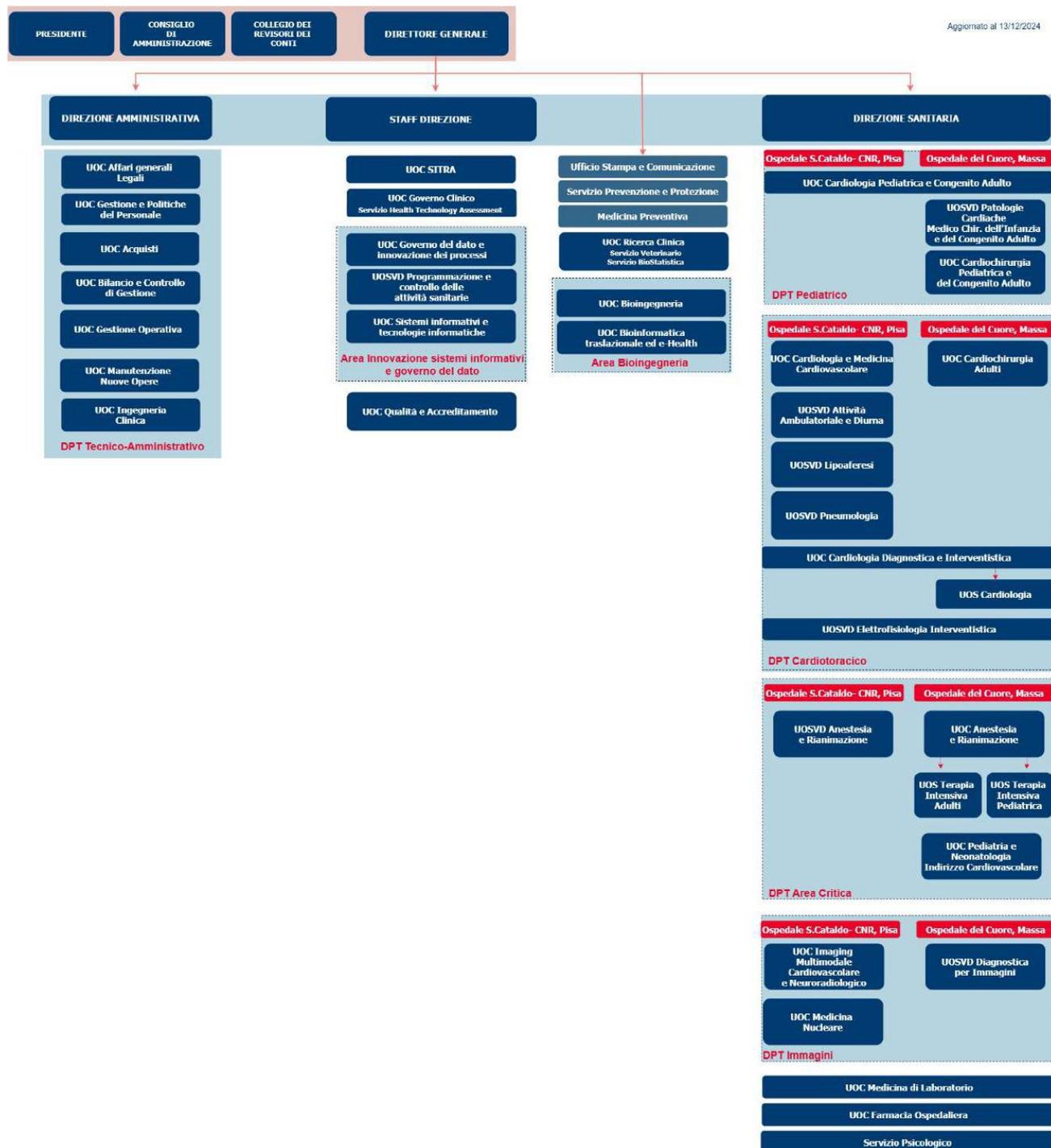
La Monasterio ha adottato il patto d'integrità predisposto con i contenuti di cui al format allegato al presente Piano.

Negli **Allegati 2-3-4-5-6-7-8-9-10-11** le schede relative alle precedenti Sottosezioni 3 e 4.

SEZIONE III - ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

SOTTOSEZIONE 1 - STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Ente è articolata in Dipartimenti, Aree, Unità Operative (complesse, semplici a valenza dipartimentale e semplici), come di seguito sintetizzato:



Al vertice dell'organizzazione vi è il Direttore Generale cui spettano tutti i poteri di gestione, nonché la rappresentanza legale; nello svolgimento delle proprie funzioni, il Direttore Generale è coadiuvato dal Direttore Sanitario e dal Direttore Amministrativo.

Alle varie unità operative in cui è articolato l'Ente sono, poi, assegnate le risorse materiali, umane, tecnologiche e strutturali, gestite in attuazione della programmazione aziendale e mediante lo strumento di budget.

Di seguito i principali indirizzi strategici in materia di struttura organizzativa:

- razionalizzazione dell'articolazione organizzativa e delle competenze assegnate alle strutture;
- snellimento e ottimizzazione dei processi decisionali;
- adeguamento dinamico della struttura organizzativa alle esigenze poste dal contesto esterno e agli obiettivi strategici che si intendono perseguire.

LE RISORSE UMANE

La Monasterio si avvale della collaborazione di 698 dipendenti (dati aggiornati al 31 dicembre 2024) cui si aggiungono 8 dipendenti delle Università e del CNR, 15 collaboratori e 38 unità di personale in somministrazione di lavoro.

Di seguito un maggior dettaglio della composizione di detto personale con alcune rappresentazioni che consentono un miglior inquadramento dell'assetto delle risorse umane nell'ambito dell'Ente.

^{a)} Personale dipendente suddiviso per genere

GENERE	Dipendenti	INCIDENZA %
Donne	485	69,48%
Uomini	213	30,52%
Totale	698	

^{b)} Personale dipendente suddiviso per classi di età

FASCE ETA'	DONNE	INCIDENZA %	UOMINI	INCIDENZA %
<30	29	4,15%	6	0,86%
30-39	118	16,91%	56	8,02%
40-49	130	18,62%	71	10,17%
50-60	176	25,21%	59	8,45%
>60	32	4,58%	21	3,01%
Totale	485	69,48%	213	30,52%

^{c)} Tipologie di contratto di personale dipendente

Area Contrattuale	Stato Giuridico	N. Unità
AREA DIRIGENZA MEDICA E SANITARIA	TEMPO DETERMINATO	2
	TEMPO DETERMINATO art. 15 OCTIES	1
	TEMPO INDETERMINATO	148
	TOTALE	151
COMPARTO SANITA'	A TEMPO DETERMINATO	5
	A TEMPO DETERMINATO art. 15 OCTIES	2
	A TEMPO INDETERMINATO	524
	TOTALE	531

DIRIGENZA P.T.A.	A TEMPO DETERMINATO art. 15 SEPTIES	0
	A TEMPO INDETERMINATO	16
	TOTALE	16
TOTALE GENERALE		698

d) Personale dipendente a tempo determinato e indeterminato suddiviso per genere

GENERE	DIPENDENTI T.D.	%	DIPENDENTI T.I.	%
Donne	9	1,29%	476	68,19%
Uomini	1	0,14%	212	30,37%
Totale	10	1,43%	688	98,57%

e) Personale dirigente e non dirigente diviso per genere

GENERE	DIRIGENTI	%	NON DIRIGENTI	%
Donne	70	10,03%	415	59,46%
Uomini	97	13,90%	116	16,62%
Totale	167	23,93%	531	76,07%

Considerato che le risorse umane rappresentano il più importante patrimonio aziendale, in Monasterio la **formazione** rappresenta uno strumento strategico fondamentale per lo sviluppo e il miglioramento delle capacità professionali individuali costituisce lo strumento principale con cui si accompagnano i processi di miglioramento, l'innovazione tecnologica e dei percorsi.

Infatti, in una realtà - come la Monasterio - in cui dove il connubio tra innovazione tecnologica, ricerca e clinica costituiscono il fulcro attorno al quale si sviluppa e si consolida la *mission* istituzionale, diviene strategico trasferire, tramite percorsi formativi opportuni, il *know-how* presente agli operatori, in modo da rafforzare le rispettive competenze, migliorare le performance individuali e collettive, e facilitare i rispettivi ruoli, anche in termini di sicurezza, appropriatezza ed efficacia.

La formazione, pertanto, rappresenta una funzione di valenza strategica e di supporto alla Direzione aziendale nei processi di innovazione gestionale, organizzativa e tecnologica: il tutto nel rispetto della normativa, della programmazione regionale e delle indicazioni fornite dalla Regione Toscana.

A valle del processo di rilevazione dei fabbisogni formativi, pertanto, ogni anno viene elaborato ed approvato il Piano Annuale della Formazione tenendo conto della normativa vigente, degli obiettivi nazionali, regionali ed aziendali.

Il Piano costituisce il programma delle attività dell'anno e può venire integrato durante l'anno, previo parere del Comitato Scientifico per la Formazione, in relazione a nuove esigenze emerse.

Quanto all'adempimento di cui all'art. 6 comma 2bis del D.L. 80/2021, introdotto dal recente D.Lgs. 13.12.2023 n. 222, che prescrive l'individuazione di un dirigente amministrativo ovvero un altro dipendente ad esso equiparato al fine di definire le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità all'Ente, la Monasterio procederà nel primo trimestre alla relativa identificazione.

SOTTOSEZIONE 2 - LAVORO AGILE

Il lavoro agile costituisce una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa caratterizzata dall'assenza di vincoli orari o spaziali e da un'organizzazione per obiettivi: un modello che si basa su una maggiore responsabilizzazione ed autonomia del lavoratore, su di una sorta di "patto di fiducia" tra l'Istituzione ed il dipendente, e che sfrutta le opportunità fornite dalle tecnologie odierne, consentendo anche una migliore conciliazione tra tempi di vita e di lavoro del personale.

Questa modalità operativa innovativa, in particolare, è basata sui seguenti elementi:

- flessibilità dei modelli organizzativi
- autonomia nell'organizzazione del lavoro e responsabilizzazione rispetto ai risultati
- cultura organizzativa basata su programmazione, monitoraggio e adozione di azioni correttive
- benessere del lavoratore
- utilità per l'Ente
- equilibrio complessivo in una logica "win-win": l'amministrazione consegue i propri obiettivi e i lavoratori migliorano il proprio "work-life balance".

Il modello del lavoro agile non costituisce, dunque, un modello astratto e la sua attuazione deve essere puntualmente verificata in termini di attuabilità e di modalità di svolgimento: occorre, infatti, che sia possibile svolgere da remoto almeno parte dell'attività cui il personale è adibito senza che ciò pregiudichi in alcun modo la regolarità, l'efficacia, l'efficienza e la tempistica nello svolgimento delle attività stesse e che la tecnologia disponibile consenta tale innovativa modalità lavorativa.

Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (in seguito anche "POLA") costituisce lo strumento di programmazione del lavoro agile e di definizione delle sue modalità di attuazione e sviluppo.

In particolare il Piano definisce:

- I. Il livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile
- II. Le modalità attuative
- III. soggetti, processi e gli strumenti del lavoro agile
- IV. Il programma di sviluppo del lavoro agile.

Il POLA, inoltre, definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici e gli strumenti di monitoraggio dei risultati conseguiti; spetta ai dirigenti responsabili delle strutture organizzative, in particolare, realizzare la mappatura delle attività individuando quali di esse possano essere svolte anche da remoto e quali siano escluse da questa possibilità.

I) Livello di attuazione e sviluppo

Da sempre la Monasterio, forte dell'alto senso di appartenenza e responsabilizzazione del personale, ha adottato una politica di organizzazione del lavoro tesa a consentire, ove possibile, flessibilità nell'orario di svolgimento dell'attività lavorativa, in modo da permettere di conciliare meglio i tempi di vita e di lavoro.

L'esperienza diffusa dello *smart working* semplificato durante l'emergenza pandemica da COVID-19 è stata complessivamente positiva, sia in termini di benessere organizzativo, sia in termini di *performance* dell'organizzazione, in quanto la responsabilizzazione del personale operante da remoto e gli strumenti organizzativi e tecnologici adottati hanno consentito la piena continuità delle attività ed anche il fronteggiamento di situazioni di urgenza legate al contrasto della pandemia in essere.

Oggi l'Ente ha riscontrato di poter certamente fare affidamento su alcuni punti di forza e, in particolare:

- la motivazione, il senso di appartenenza e di responsabilità che da sempre contraddistinguono il personale e la piena consapevolezza, anche nei settori amministrativo e tecnico, del contributo che l'attività di ognuno assicura rispetto al fine ultimo dell'organizzazione: la miglior cura per ogni singolo paziente, in termini di qualità, strumenti a disposizione, tempistiche di intervento;
- il supporto tecnologico che pervade tutte le attività gestionali;
- una dimensione aziendale che consente un rapido confronto tra il personale e la dirigenza e, al contempo, la possibilità per i dirigenti di un puntuale monitoraggio delle attività;
- un sistema di valutazione che tiene conto della performance individuale e di struttura.

II) Modalità attuative

In attuazione del Regolamento aziendale sono definiti nell'ambito del Piano:

- a) la tipologia di attività che possono essere svolte in lavoro in modalità agile La prestazione lavorativa da remoto non è applicabile al personale addetto alle attività sanitarie che richiedono la presenza del personale in sede; per i restanti ambiti, la definizione della "mappa" delle attività che possono essere svolte da remoto esclude in via preliminare quelle che necessariamente richiedono la presenza del dipendente in sede in relazione al rapporto con l'utenza (v. sportelli accettazione), allo svolgimento di compiti di supporto operativo (v. ufficio tecnico) o ad altre motivazioni specifiche (v. uffici ricezione materiali).
- b) i destinatari e modalità di accesso al lavoro agile. L'adesione al lavoro agile è su base volontaria: il dipendente

interessato fa richiesta al responsabile della struttura di appartenenza secondo le modalità previste dal Regolamento aziendale; il dirigente della struttura, verificato il ricorrere delle condizioni previste dalla legge e da detto Regolamento, predispone in accordo con il dipendente una proposta di Accordo individuale per la prestazione in lavoro agile, nel quale sono dettagliati obiettivi e modalità dello svolgimento della prestazione lavorativa. Il Direttore Generale approva e autorizza la sottoscrizione.

- c) la disciplina e regolamentazione del lavoro agile. Il dipendente che opera da remoto svolge la prestazione al di fuori della sede di lavoro compatibilmente con le esigenze organizzative della struttura di assegnazione e nel rispetto di quanto definito nell'Accordo Individuale: l'attività lavorativa in *smart working* avviene senza vincolo di orario, entro i soli limiti di durata del tempo di lavoro giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva; ai fini di un'efficace interazione con la struttura di assegnazione e con le altre strutture dell'Ente il lavoro agile viene organizzato per specifiche fasce di contattabilità del dipendente e, fatte salve le fasce di contattabilità, al lavoratore in modalità agile è garantito il rispetto dei tempi di riposo, nonché il diritto alla disconnessione.
- d) i requisiti tecnologici necessari. La dotazione tecnologica necessaria per lo svolgimento dell'attività da remoto può essere di proprietà del dipendente, o messa a disposizione dall'Ente.
- e) gli strumenti di verifica. L'Accordo individuale contiene gli obiettivi posti e condivisi, atti a consentire di monitorare i risultati della prestazione lavorativa svolta: in merito il dirigente responsabile predispone un idoneo sistema di monitoraggio al fine di verificare costantemente i risultati conseguiti dal dipendente attraverso la prestazione lavorativa svolta.

III) ***I soggetti, processi e strumenti del lavoro agile***

Al netto del personale addetto alle attività sanitarie, nell'Ente sono 97 i dipendenti potenzialmente interessati dal lavoro agile.

A seguito della mappatura delle attività sono individuati in concreto i dipendenti che, in base alla specifica attività svolta, possono candidarsi allo *smart working*: spetta ai responsabili delle strutture individuare le attività per le quali è possibile il lavoro da remoto e definire il contenuto degli Accordi Individuali per la prestazione in lavoro agile, organizzando e coordinando le attività dei collaboratori, indipendentemente dalla modalità operativa di lavoro (in sede o da remoto) ed assicurando i necessari collegamenti e la necessaria circolazione delle informazioni in modo da garantire l'efficace ed efficiente sviluppo dei processi gestionali.

IV) ***Il programma di sviluppo del lavoro agile***

L'epidemia da COVID 19 ha radicalmente alterato la regolare pianificazione delle attività in relazione alle prescrizioni via, via adottate per il fronteggiamento della fase pandemica.

In concreto, dopo una iniziale ***fase di avvio*** dell'organizzazione del lavoro in modalità agile, si è passati ad una ***fase di sviluppo intermedio*** che ha previsto una graduale stabilizzazione dell'organizzazione dell'attività lavorativa da remoto, sulla base dell'esperienza e dei risultati avuti nella prima fase.

Dal 2023 può dirsi che il lavoro agile è in una ***fase di sviluppo avanzato*** con un funzionamento a pieno regime. Nell'ambito delle varie fasi, la ***scansione temporale*** prevede, come detto:

- la mappatura delle attività che possono essere svolte in *smart working*, ad opera dei dirigenti delle Unità Operative interessate;
- la presentazione delle richieste di adesione allo *smart working* da parte del personale e la valutazione dell'ammissibilità delle stesse da parte del dirigente competente;
- la stesura degli Accordi Individuali per la prestazione in lavoro agile e delle relative Schede di Progetto Individuale;
- le attività di monitoraggio e verifica dei risultati, che si concludono con una relazione conclusiva del dirigente, una valutazione in termini di benessere organizzativo relativamente al personale operante in *smart working* ed una in termini di efficacia ed efficienza dell'attività effettuata anche coinvolgendo il personale che ha continuato a lavorare in sede.

In merito allo sviluppo dell'organizzazione del lavoro agile occorre considerare:

- I. Le condizioni abilitanti del lavoro agile. Da questo punto di vista - come detto - la Monasterio può contare su di un radicato orientamento ad una gestione per risultati delle risorse umane e su uno "stato di salute digitale" avanzato stante la disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione, la disponibilità di applicativi software che permettono ai dipendenti di lavorare anche da remoto, la disponibilità di documenti archiviati in formato digitale e la possibilità di condividere documenti e processi..
- II. Le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile. Ai fini dell'attuazione del Piano - come accennato - si è dato mandato ai responsabili delle strutture organizzative di mappare nel dettaglio le attività svolte da ciascun collaboratore, anche partendo dalla mappatura effettuata per l'avvio dello *smart working* semplificato durante la fase pandemica. In merito le UU.OO. coinvolte dal processo di mappatura sono:
 - UOC Affari Generali e Legali
 - UOC Bilancio e Controllo di Gestione
 - UOC Gestione e Politiche del Personale
 - UOC Acquisti
 - UOC Gestione Operativa
 - UOC Manutenzione e Nuove Opere
 - UOC Ingegneria Clinica
 - UOC Bioingegneria
 - UOC Bioinformatica traslazionale ed e-Health
 - UOC Sistemi informativi e tecnologie informatiche
 - UOC Qualità, Accreditamento e Formazione
 - UOSVD Programmazione e controllo delle attività sanitarie
 - UOSVD Ricerca Clinica
- III. Gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti. Si tratta di strumenti ed indicatori atti a rilevare e verificare i risultati, anche in termini di:
 - miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa (v. riduzione del tasso di assenze);
 - digitalizzazione dei processi (v. incremento dei processi digitalizzati e del numero di operatori che vi partecipano);
 - qualità delle attività svolte e dei servizi erogati (v. qualità percepita da parte dell'intera organizzazione aziendale).
- IV. Gli impatti interni ed esterni del lavoro agile. Il ricorso allo *smart working*, oltre a contribuire al miglioramento della performance individuale ed organizzativa può avere impatti interni all'Ente (v. benessere organizzativo) o esterni ad esso (v. minor impatto aziendale per la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa e, in prospettiva, impatto di tipo sanitario in termini di riduzione dei contagi, come è avvenuto durante la pandemia da COVID-19).

Il Piano triennale: indicatori e fasi

L'esperienza maturata nelle varie fasi di implementazione a partire dalla fase di *smart working* semplificato, consente oggi di valutare con maggiore consapevolezza l'impatto di questa modalità lavorativa anche in relazione ad un progressivo affinamento ed incremento degli indicatori presi in esame.

Nel prospetto di seguito riportato si tratteggiano gli indicatori e gli obiettivi posti.

	INDICATORE	ANNO 2025	ANNO 2026	ANNO 2027
1	mappatura delle attività che possono essere svolte da remoto	revisione entro il mese di febbraio	revisione entro il mese di febbraio	revisione entro il mese di febbraio
2	stesura e approvazione degli accordi individuali	aggiornamento entro il mese di febbraio	aggiornamento entro il mese di febbraio	aggiornamento entro il mese di febbraio
3	tasso di assenza del personale che opera anche da remoto	riduzione di almeno il 5% rispetto all'anno 2019	mantenimento incidenza anno 2024	mantenimento incidenza anno 2024

4	riduzione permessi orari personale che opera anche da remoto	almeno il 10% rispetto all'anno 2019	almeno il 10% rispetto all'anno 2019	almeno il 10% rispetto all'anno 2019
5	soddisfazione dei dipendenti delle UU.OO. in cui si opera in <i>smart working</i>	almeno il 60%	almeno il 60%	almeno il 60%

SOTTOSEZIONE 3 - PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

Il Piano triennale del fabbisogno di personale (PTFP) è lo strumento programmatico, previsto dall'art. 6 del D.Lgs 165/2001, per la definizione delle esigenze di personale in relazione alle funzioni istituzionali ed agli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi compatibilmente con i vincoli posti a livello regionale e di finanza pubblica.

Esso si configura come un atto di programmazione triennale a scorrimento annuale adottato dal Direttore Generale e, proprio in quanto documento di programmazione, non vincola direttamente l'attività, ma la orienta in maniera flessibile anche alla luce delle mutevoli esigenze organizzative, normative e funzionali.

Il Piano, in particolare, indica la consistenza della dotazione organica e la sua rimodulazione in base al fabbisogno programmato nei vari ambiti di attività, tenendo conto anche delle prevedibili cessazioni di personale. Esso, inoltre, tiene conto anche:

- delle procedure di "stabilizzazione" previste dal D.Lgs 75/2017 e s.m.i. e dal comma 268 lettera b) della Legge n. 234/2021;
- delle assunzioni ai sensi della L. n. 68/99;
- del ricorso ad agenzie di somministrazione di lavoro e ad ogni altra forma di lavoro flessibile.

I contenuti di detto Piano sono definiti secondo quanto previsto dalla normativa in materia e, in particolare, dagli indirizzi per la predisposizione dei PTFP 2025-2027 di cui alla DGRT n.1499 del 9 dicembre 2024.

Si precisa in merito che, con il provvedimento del Direttore Generale n. 40 del 23 gennaio 2025, si è preso atto del testo definitivo (approvato con DGRT n. 28 del 20 gennaio 2025) del Piano triennale del fabbisogno del personale 2025-2027 come riportato nell'allegato 12.

SOTTOSEZIONE 4 - AZIONI POSITIVE E GENDER EQUALITY PLAN

A) Piano delle Azioni Positive (PAP)

Il Piano delle Azioni Positive (PAP), come definito dall'art.48 del Decreto Legislativo n. 198/2006, Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, rappresenta uno strumento di programmazione finalizzato al cambiamento culturale e organizzativo e mira a introdurre azioni positive all'interno del contesto di lavoro, esplicitando gli obiettivi, le azioni e i tempi per realizzare progetti volti a riequilibrare le situazioni di disuguaglianza di genere, a contrastare ogni forma di discriminazione e a favorire il benessere in ambito lavorativo.

In coerenza con quanto disposto con Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri n. 2/2019, il presente Piano, per il triennio 2025 - 2027, è il frutto del lavoro congiunto con il Comitato Unico di Garanzia (di seguito CUG) per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro della Monasterio, istituito con Deliberazione n. 83/2022.

La citata Direttiva n. 2 del 2019 "Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia nelle amministrazioni pubbliche" ha aggiornato alcuni degli indirizzi forniti con la direttiva del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei "Comitati Unici di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), istituiti ai sensi dell'art. 57 del D.Lgs. 165/2001, rafforzando il ruolo degli stessi all'interno delle Amministrazioni Pubbliche.

Tra le funzioni del CUG oggetto di consolidamento, vi è sicuramente quella propositiva in merito alla "predisposizione di Piani di Azioni Positive volta a favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne, le condizioni di benessere lavorativo, nonché a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazione o violenze morali, psicologiche, mobbing, disagio organizzativo, all'interno dell'amministrazione pubblica".

Al riguardo, le indicazioni raccolte anche nell'ambito del confronto con il CUG hanno consentito di delineare politiche e macro-obiettivi da conseguire nel medio periodo, a partire dai bisogni del personale.

Il PAP ha recepito le misure introdotte per far fronte alle mutate esigenze generate dalla pandemia come, ad esempio, la consistente esperienza condotta in merito al lavoro da remoto sviluppata dall'inizio del periodo pandemico e le diverse iniziative a favore del benessere e della conciliazione tra vita e lavoro.

Esso, inoltre, costituisce parte integrante dell'insieme di azioni strategiche, inserite in una visione aziendale complessiva di sviluppo dell'organizzazione, dirette a garantire l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa anche alla luce delle nuove prospettive comunque emerse nel contesto emergenziale e del progressivo aumento della presenza femminile in sanità.

Gli obiettivi del PAP si ispirano ai seguenti principi:

- pari opportunità come condizione di uguale possibilità di riuscita o pari occasioni favorevoli;
- azioni positive come strategia destinata a stabilire l'uguaglianza delle opportunità;
- benessere organizzativo, promozione della sicurezza negli ambienti di lavoro e contrasto a ogni forma di violenza.

E in questa ottica, il Piano si articola nelle seguenti aree di intervento:

1. Sviluppo di politiche per l'equità e contro le discriminazioni e la violenza di genere;
2. Promozione del benessere organizzativo e conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro;
3. Promozione e sviluppo della cultura di genere e pari opportunità: comunicazione e formazione;
4. Definizione dei rapporti tra CUG, Direzione Aziendale ed altri organismi aziendali ed extra aziendali.

B) Gender Equality Plan

Il *Gender Equality Plan* (GEP) costituisce il documento progettuale e programmatico che si propone di valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita lavorativa, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere.

Esso costituisce, quindi, un insieme di impegni e azioni che mirano a promuovere l'uguaglianza di genere in un'organizzazione attraverso il cambiamento istituzionale e culturale.

Come noto la Commissione Europea da anni sta attuando azioni ed interventi mirati all'eliminazione delle disparità di genere e, recentemente - in occasione della pubblicazione dei nuovi bandi Horizon Europe -, ha previsto che l'Ente candidato al finanziamento disponga di un proprio G.E.P. conforme a requisiti minimi prima della firma del contratto con l'UE.

Parallelamente, e in analogia con Horizon Europe, anche il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) condiziona l'accesso ai finanziamenti per tutte le organizzazioni pubbliche e private anche all'adozione del G.E.P.

Proprio per i tempi particolarmente stretti dettati dall'U.E., gran parte delle Istituzioni nazionali - e tra queste la Monasterio - ha elaborato un primo documento suscettibile di modifiche ed integrazioni.

Al fine di soddisfare i criteri di ammissibilità previsti, sono indispensabili quattro requisiti obbligatori che hanno guidato il lavoro svolto dall'Ente nella predisposizione del presente Piano:

- Documento pubblico: il GEP deve essere pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente e comunicato all'interno dell'Ente stesso e deve evidenziare il concreto impegno dell'Istituzione per l'uguaglianza di genere, fissando obiettivi chiari e azioni e misure dettagliate per raggiungerli.
- Risorse dedicate: il GEP deve disporre di risorse e competenze dedicate in materia di uguaglianza di genere per l'attuazione del piano.
- Raccolta e monitoraggio dei dati: viene effettuata una raccolta di dati disaggregati per sesso/genere sul personale con una rendicontazione annuale basata su specifici indicatori effettuando un monitoraggio e la relativa pubblicazione e il risultato di questo processo orienta gli obiettivi del GEP, la definizione degli indicatori e la valutazione continua dei progressi.
- Attività formative rivolte al personale: l'obiettivo è sensibilizzare e formare il personale sui temi legati alla dimensione di genere, alle pratiche per la parità e l'uguaglianza.

La Monasterio, da tempo, ha avviato un percorso di analisi e riflessione sulle tematiche dell'uguaglianza di genere e, allo scopo, ha predisposto il Piano allegato che verrà integrato in itinere, durante il periodo attuazione, da altri obiettivi ed azioni, anche in relazione alle attività del CUG aziendale.

Negli **Allegati 13 e 14** le schede relative al Piano delle Azioni Positive e al Gender Equality Plan.

SEZIONE IV - MONITORAGGIO

In questa sezione sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio del PIAO ed i soggetti responsabili. A tale scopo, fermi restando gli indicatori di esito per singole sotto-sezioni specificatamente definiti (in particolare “Valore pubblico” e “Performance, secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D.Lgs. n. 150/2009 e “Rischi corruttivi e trasparenza”, secondo le indicazioni di ANAC) di seguito sono evidenziati gli elementi salienti di tale percorso.

Coerentemente al processo di formazione del PIAO, il processo di monitoraggio, vede direttamente coinvolto il “Gruppo di Lavoro per la predisposizione e il monitoraggio del Piano stesso istituito con Delibera n. 613/2022.

È da sottolineare, in merito, che - come accennato nella Sezione II del presente Piano - il progetto in corso di revisione del modello di controllo dell’Ente consentirà di disporre di un nuovo sistema di gestione e governo. Nel corso del 2024 è stata completata la fase di alimentazione del DWH per gli ambiti considerati prioritari, ed il sistema è completamente operativo e costituisce un ausilio nel sistematizzare l’intero percorso di monitoraggio.

Nel prosieguo si riportano, per gli ambiti dati, i principali processi di monitoraggio attualmente previsti, evidenziando per ciascuno di essi, il riferimento e l’obiettivo del monitoraggio medesimo e rinviando ai singoli allegati al presente Piano per gli elementi specifici di gestione e controllo sopra menzionati.

a) Monitoraggio del valore pubblico e performance

Ambito	Riferimento specifico	Obiettivo monitoraggio	Frequenza
Qualità dell’assistenza/ soddisfazione utenza	Facilitazione dei rapporti con gli utenti	Verifica dell’utilizzo degli strumenti tecnologici e comunicativi da parte dell’utenza (richieste informazioni on-line, utilizzo <i>app</i> , ecc.) anche al fine di un adeguamento degli stessi	Semestrale
	Monitoraggio reclami/segnalazioni URP	Presidio da parte della Direzione delle informazioni provenienti dagli strumenti di tutela	Trimestrale
	Monitoraggio qualità degli esiti	Consente, ricorrendo alle analisi svolte a livello aziendale e da parte di Enti terzi, di monitorare la qualità delle attività cliniche	Trimestrale
	Sistema di valutazione della performance	Valutazione multidimensionale della performance dell’Ente e degli altri Enti del SSR, con l’identificazione dei punti di forza e debolezza	Annuale
	Accreditamento JCI	Verifica processi di lavoro finalizzati alle azioni di miglioramento emerse in sede di certificazione	Mensile
Qualità e Governo della Ricerca	Monitoraggio della produzione scientifica e dei finanziamenti acquisiti per attività di ricerca (in particolare in riferimento a bandi competitivi)	Valutazione dell’andamento dell’attività scientifica a livello aziendale e di singola struttura organizzativa	Semestrale
Ciclo della Performance	Processo di formazione e controllo di Budget	Monitoraggio infra-annuale delle attività e del livello di perseguimento degli obiettivi assegnati alle singole strutture organizzative.	Quadrimestrale e

b) Monitoraggio dei rischi corruttivi e trasparenza

Ambito	Riferimento	Obiettivo monitoraggio	Frequenza
Anticorruzione	Rispetto delle misure previste dal piano per il fronteggiamento di rischi corruttivi	Verifica dell’effettivo rispetto delle normative vigenti e delle misure prescritte dal Piano	Semestrale
Trasparenza	Assolvimento obblighi di pubblicazione e trasparenza	Verifica del rispetto delle normative vigenti in tema di trasparenza e delle indicazioni fornite dall’ANAC	All’evento/ Trimestrale

c) Monitoraggio dell'organizzazione e capitale umano

Ambito	Riferimento	Obiettivo monitoraggio	Frequenza
Dotazione organica	Monitoraggio risorse umane	Monitoraggio dell'andamento della dotazione e della spesa per il personale con resoconto al competente Settore della Regione	Mensile
Clima interno	Monitoraggio del clima interno con le indagini periodiche e attuate dalla Scuola Superiore "S. Anna" per conto della Regione Toscana	Valutazione di eventuali criticità evidenziate al fine di adottare appropriati interventi volti a migliorare il benessere organizzativo	Pluriennale
Formazione	Monitoraggio attuazione Piano della Formazione	Finalizzato a verificare il raggiungimento dei valori soglia previsti per le varie attività formative	Semestrale
Lavoro agile	Monitoraggio attuazione POLA	Verifica adeguamento in relazione alla necessità di un costante allineamento alle esigenze organizzative ed alle proposte da parte del personale	Semestrale
Azioni Positive e Gender Equality Plna	Monitoraggio aree di intervento	Verifica azioni programmate e indicatori di andamento	Annuale

Il Gruppo di Lavoro costituito per la predisposizione e il monitoraggio del PIAO, durante l'anno svolge un'azione di verifica complessiva e, in particolare, predispone proposte di adeguamento del presente Piano, in relazione a nuove disposizioni normative nazionali e/o regionali ed alle indicazioni ricevute in tal senso della Direzione.